



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ROZVOJ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU VYBRANÉ FIRMY

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Betlachová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





IMPROVEMENT OF BUSINESS PLAN IN SELECTED COMPANY

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Michaela Betlachová**

Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Betlachová**
Osobní číslo: **E12000490**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Rozvoj podnikatelského plánu vybrané firmy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracování literárních podkladů zabývajících se daným tématem a jeho problematikou.
2. Vypracování metodického postupu a stanovení nástrojů potřebných k provedení šetření.
3. Strategická analýza vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí vybrané firmy.
4. Stanovení současné situace v odvětví a zhodnocení konkurenceschopnosti dané společnosti.
5. Návrh úprav podnikatelského plánu na základě zjištěných údajů včetně ekonomického a marketingového vyhodnocení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KORÁB V., J. PATERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

VEJDĚLEK, J. Jak zlepšit podnikové plánování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-666-8.

RICGARDSON B. and R. RICHARDSON. Business Planning An Approach to Strategic Management. Second Edition. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0-273-03720-X.

DOLEŽAL J., P. MÁCHAL, B. LACKO, et al. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

TIDD J., J. BESSANT a K. PAVITT. Řízení inovací. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

LEPŠÍK P. a I. MAŠÍN. Nástroje řízení projektu. 1. vyd. Liberec: ReproArt, 2012. ISBN 978-80-7372-854-0.

LEPŠÍK P. a J. VODIČKA. Plánování a řízení společných projektů. 1. vyd. Liberec: ReproArt, 2012. ISBN 978-80-7372-920-2.

Elektronická databáze článků ProQuest [online]. Dostupné z: knihovna.tul.cz

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Ivan Pilip

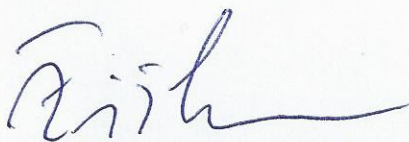
jednatel společnosti Trnová 1, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:

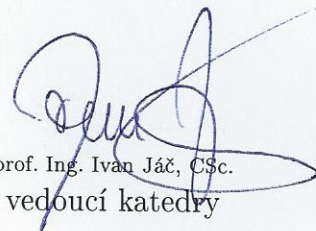
31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 7. 1. 2015

Podpis:



Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za její odbornou pomoc, trpělivost a flexibilitu, jež zajistili dovedení této práce do zdárného konce. Dále bych chtěla poděkovat svým přátelům a rodině za podporu, cenné rady a trpělivost během celého studia.

Anotace

Diplomová práce se věnuje sestavení nového podnikatelského plánu firmy působící v oboru hotelnictví a gastronomie. Podnikatelským záměrem zkoumaného podniku je uvedení ojedinělého ubytovacího zařízení plně vybaveného pro pobyt maminek s dětmi předškolního věku na český trh. V rešeršní části práce je nadefinován podnik a postup při vypracovávání podnikatelského plánu, dále je popsána nezbytnost zavádění inovací do podniků pro udržení konkurenceschopnosti a v závěru jsou shrnuta pravidla pro vypracování projektu. Cílem práce je sestavení návrhu podnikatelského plánu na základě výsledků předešlé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Klíčová slova:

Finanční analýza

Inovace

Konkurenceschopnost

Marketing

Podnikatelský plán

Strategie podniku

Ubytování pro matky s dětmi

Annotation

The Master's thesis deals with new business plan for company that operates in hotel and gastronomy industry. The main target of this company is to launch exceptional accommodation facilities designed especially for mothers with pre-school children to the Czech market. In the literature review the term enterprise is described and business plan preparation technique is defined. Further the necessity of introducing innovations into businesses for ensuring competitiveness is mentioned and at the end the project preparation principles are summarized. The aim of this paper is to create business plan draft based on results of preliminary external and internal environment analysis.

Key words:

Accommodation for mothers with children

Business plan

Competitiveness

Corporate strategy

Financial analysis

Innovation

Marketing

Obsah

Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	12
Seznam zkratk	13
Úvod	14
1. Literární podklady	16
1.1. Podnikatel, podnik a podnikání	16
1.1.1. Podnikatelské plány	17
1.1.2. Plánovací proces	19
1.1.3. Podnikatelská strategie a strategický plán	20
1.1.3.1. Analýzy okolí	21
1.1.3.2. Stanovení strategie	25
1.1.3.3. Definice cílů	28
1.2. Inovace a konkurenceschopnost	30
1.2.1. Inovační podněty, inovativní společnost	32
1.2.2. Hodnocení inovací	33
1.3. Realizace projektu	34
1.3.1. Zahájení projektu	34
1.3.2. Plánování projektu	36
1.3.3. Řízení projektu	37
1.3.4. Uzávěření projektu	38
1.3.5. Úspěšný projekt	38
1.4. Shrnutí	40
2. Metodika	41
3. Analýza	43
3.1. Představení firmy	43
3.2. Analýza současného stavu firmy	45
3.3. Analýza vnějšího okolí	46
3.4. Analýza oborového okolí	47
3.4.1. Analýza cílových zákazníků	48
3.5. Hrozby a příležitosti, slabé a silné stránky	49

3.5.1.	Konfrontační matice	50
4.	Vytvoření strategie	52
4.1.	Vize a hlavní cíle	52
4.2.	Marketingová strategie	53
4.2.1.	Vymezení strategie	53
4.2.2.	Marketingový mix	54
4.2.2.1.	Produkt.....	54
4.2.2.2.	Cena	56
4.2.2.3.	Distribuce.....	57
4.2.2.4.	Marketingová komunikace	57
4.2.2.5.	Lidé, personál	59
5.	Finanční analýza	60
5.1.	Současný stav firmy	60
5.2.	Rozpočet projektu.....	63
5.3.	Hodnocení realizovatelnosti projektu	65
5.3.1.	Schválení realizace	67
6.	Navržení podnikatelského plánu	68
	Závěr	77
	Seznam příloh	81
	Příloha A – Rozvaha	82
	Příloha B – cenová nabídka rekonstrukce.....	83
	Příloha C – Dotazník – výzkum potenciální poptávky	84

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Schéma plánovacího procesu.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Model konkurenčních sil.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 3: Model SWOT analýzy.....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 4: Životní cyklus podniku.....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 5: Ansoffova matice.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 6: Schéma Porterovy strategie.....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 7: Schéma inovačního prostoru.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 8: Fáze projektu.....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 9: Trojimperativ.....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 10: Porovnání výše výkonů a spotřeby uvedených v Kč.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 11: Úhrnná plodnost a průměrný věk matek.....</i>	<i>48</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: PESTEL analýza vnějších faktorů</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 2: Analýza pěti sil oborového okolí</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 3: Konfrontační matice</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 4: Celkové výdaje na marketing nového projektu</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 5: Ukazatelé rentability</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 7: Ukazatelé likvidity</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 8: Náklady na vybavení</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 9: Náklady na rekonstrukci.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 10: Celkové náklady na marketing.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 11: Výpočet doby návratnosti.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 12: Odhad naplnění ubytovací kapacity za jednotlivé měsíce.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 13: Celkové náklady na projekt</i>	<i>75</i>

Seznam zkratek

ČSH..... čistá současná hodnota

5F..... five forces (pět sil)

4P..... product, place, price, promotion (produkt, místo, cena, komunikace)

ROA..... return on assets (rentabilita vloženého kapitálu)

ROE..... return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

Úvod

Maximalizace zisku je hlavním cílem každého podnikatele. S tímto záměrem do podnikání vstupuje a snaží se co nejdéle tento stav udržet. V současné rychle se měnící globální ekonomice je to však nelehký úkol. Podnikatelé musí čelit nejen rostoucí konkurenci, která snižuje poptávku po jimi nabízeném zboží a službách, ale také stále silnějším vyjednávacím silám dodavatelů. K odvrácení těchto hrozeb a udržení konkurenční výhody je nutné flexibilně reagovat na změny a neustále se vyvíjet.

Konkurenceschopnost může plynout z velikosti podniku či z vlastnictví unikátního majetku. Ne ale každá firma takovýmto majetkem disponuje. Převážná většina společností je nucena k mobilizaci svých znalostí a dovedností za účelem vytvoření nové či vylepšené nabídky svých produktů pro své zákazníky. Inovace se staly klíčovým faktorem v udržení konkurenční výhody.

Také pro firmu Resort Vrbová, s. r. o., která je předmětem této diplomové práce, se inovační proces jeví jako jediné východisko z momentální, ne příliš příznivé situace. Zkoumaná firma vykazuje nízké příjmy zapříčiněné jednak neustále se zvyšující konkurencí, ale především zánikem klíčové partnerské společnosti, která zprostředkovávala převážnou většinu zakázek. Druhým problémem, se kterým se společnost v posledních letech potýká, je vysoká zadluženost způsobená ne hospodárným vynakládáním finančních prostředků v podobě nákladů na energie a zaměstnance.

K zajištění opětovné konkurenceschopnosti byl představen podnikatelský záměr v podobě zrekonstruování pensionu, který je majetkem firmy, na ubytovací zařízení sloužící plně potřebám maminek s dětmi předškolního věku. Tento návrh vzniknul na základě zjištění tržní mezery, neboť doposud žádné zařízení tohoto druhu ve Středočeském kraji ani v kraji Praha není.

Cílem diplomové práce je navržení podnikatelského plánu pro tento nový podnikatelský záměr. K tomu bylo nezbytné provést popsání současného stavu podniku a zanalyzovat vnější a vnitřní okolí, v němž se nachází. Na základě zjištěných informací byla následně navržena strategie pro zamýšlený projekt a vyhodnocena jeho proveditelnost.

Práce byla rozdělena do šesti po sobě jdoucích samostatných kapitol, jež na sebe systematicky navazují.

V první kapitole jsou definovány podstatné pojmy jako podnikatel, podnik a podnikání. Jsou zde charakterizovány náležitosti podnikatelského plánu a vysvětlena nezbytnost podnikatelské strategie. Dále je v této kapitole popsána nutnost zavádění inovací do podniku pro udržení konkurenceschopnosti a v závěru jsou shrnuty pravidla pro vypracování projektu.

Druhá kapitola vysvětluje metodický postup a nástroje, jež byly použity při vypracovávání této závěrečné práce.

Ve třetí kapitole byla představena vybraná firmy a popsán její současný stav. Dále byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, jež byly následně vyhodnoceny pomocí konfrontační matice.

Čtvrtá kapitola byla rozdělena do tří částí. V první části je definována vize společnosti a stanoveny hlavní cíle. Ve druhé části jsou představeny marketingové cíle a vymezena marketingová strategie. V poslední části je navržen marketingový mix.

Pátá část prezentuje finanční analýzu, kde je posouzen současný ekonomický stav společnosti, uvedeny náklady na rozpočet a vyhodnocena realizovatelnost plánovaného projektu.

V závěrečné části je na základě předešlých analýz navržen stručný podnikatelský plán nového podnikatelského záměru.

1. Literární podklady

Úkolem této závěrečné práce je vytvoření nového podnikatelského plánu pro vybranou společnost. Jelikož se firmy v současné době nenacházejí v rigidním prostředí a musí neustále čelit jak vnějším tak vnitřním změnám, je nezbytné na tyto změny flexibilně reagovat. Hlavním cílem podnikatele je získání a udržení konkurenční výhody nad rivaly. To však není možné bez neustálého vývoje (Kislingerová, 2008)

Vytvoření kvalitního plánu napomáhá podnikateli čelit potenciálním hrozbám ze strany konkurence. Správně sestavený plán musí obsahovat detailní analýzu a kvalitní strategii. Pro účely této práce je nutné vysvětlit pojmy podnik a podnikání, které definují tuto činnost a dávají ji právní formu, detailně popsat postup při vytváření podnikatelského plánu, charakterizovat proces inovací, který je v současnosti klíčový pro zajištění konkurenceschopnosti a nastínit postup při realizaci projektu, který je nezbytný při zavádění podnikatelského plánu do reality.

1.1. Podnikatel, podnik a podnikání

Podnikatel je od 1. 1. 2014 podle občanského zákoníku *ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku* Business center.cz (2014). Za soustavou činnost se považuje činnost opakující se minimálně několikrát za rok. Samostatnou činností se rozumí, že osoba, která činnost provozuje, může rozhodovat o místě výkonu a době, je zodpovědná za financování činnosti a sama rozhoduje o použití zisku. Podnikatel provádí svou činnost na vlastní jméno a je-li zapsán do obchodního rejstříku, tak podniká pod jménem firmy. Vlastní odpovědnost pro podnikatele – fyzickou osobu značí, že odpovídá za veškeré své závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. Právnícké osoby následně ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů. Dosahování zisků je prioritním cílem podnikatele, vedle tohoto cíle by však měl usilovat také o neustálý růst hodnoty firmy. (Ipodnikatel.cz, 2014)

Podnik může být pojat jako instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání. Podnik vzniká na základě zjištění a poznání potřeby, že je

účelné organizovat hospodářskou činnost na vyšší úrovni než je v moci jednotlivce. Tato činnost je postavena na spolupráci a kooperaci všech zaměstnanců firmy a vede k jednodušší a efektivnější produkci zboží a služeb (Synek et al., 1995).

Podnikání zle pojmout jako činnost podnikatele s cílem uspokojování lidských potřeb zákazníků prostřednictvím výroby zboží a služeb s účelem dosažení zisku, a tím uspokojení potřeb vlastních (Synek et al., 2006). A však podnikání je činnost riskantní, ne každý je schopen podnikat, neboť v případě neúspěchu dochází k nemalým ztrátám (Synek et al., 1995). Základním cílem podnikatele je maximalizování přebytků výnosů nad náklady a tím i maximalizování profitu. V centru pozornosti podnikatele stojí zákazníci, jejich potřeby, požadavky a přání (Synek et al., 2006). S uspokojováním zákaznických potřeb jsou spojena i mnohá rizika, kterým musí podnikatel čelit a pracovat s nimi. Míra těchto rizik záleží na mnoha faktorech jako například obor podnikání, ekonomická situace, dynamika trhu a v neposlední řadě i na povaze podnikatele. Snahou podnikatele by mělo být vytvoření vhodné strategie, která tyto rizika minimalizuje (Žižka, 2008).

1.1.1. Podnikatelské plány

Minimalizace rizik probíhá pomocí vytváření plánů a to během všech stádií života podniku. Plánování je potřebné při začátcích podnikání, během života podniku ale i při poklesu či prodeji podniku. Podnikatelský plán slouží k porovnání vývoje reality s plány, a tím k nalezení odchylek od stanovených plánů. Podnikatelský plán dále napomáhá správnému rozložení finančních prostředků. Je ukazatel prosperity či naopak ztrátovosti podniku. Každý podnikatel by měl zpracovat podrobný plán v písemné formě popisující všechny klíčové faktory související se založením a chodem podniku (Synek et al., 2006).

Plán ovšem neslouží pouze majiteli, ale několika dalším zájmovým skupinám. Jedná se manažery a investory. Zatímco pro majitele je plán především nástrojem pro dlouhodobé plánování a případné změny v podnikatelské činnosti, manažeři obvykle plány vytváří, podílí se na kontrole a změnách. Na základě vytvořených plánů mohou dále pracovat na vytváření pracovních týmů, studiích proveditelnosti či na získávání potřebných investic.

Třetí zainteresovanou skupinu tvoří investoři. Banky i ostatní investoři mají největší zájem na znovu získání svých investic společně s patřičným ziskem. V tomto případě plán slouží jako ukazatel schopnosti firmy splácet své závazky. Je obvykle jedním ze stěžejních dokumentů při investorském rozhodování. (Koráb et al., 2008)

S otázkou pro koho jsou plány určeny, se také pojí otázka, kdy plánovat. Majitelé obvykle plánují před zahájením podnikání, v případě nákupu nového podniku či v obdobích změn. Pro manažery je stěžejní plánování při uvádění nového výrobku na trh, získávání investorů, v obdobích změn a v okamžicích konání zásadních rozhodnutí. Investoři svá rozhodnutí činní v obdobích příprav úvěrů a investic. Všeobecně je možné shrnout užití podnikatelských plánů všemi zájmovými skupinami do čtyř období (stádií života) podniku: 1. *Zahájení podnikání*, 2. *Růst podniku (Přežívání)*, 3. *Začínající krize*, 4. *Zastavení provozu (Likvidace, prodej)* (Synek et al., 2006).

Neboť pro každou zainteresovanou skupinu jsou stěžejní různé informace, je nezbytné, aby součástí každého podnikatelského plánu byly také dílčí plány dle funkčních oblastí:

- **Marketingové plány** zabývající se přáními a požadavky zákazníků, cenou výrobků;
- **Výrobní plány** zabývající se dodavateli, vybaveností výrobních linek, kvalitou a množstvím zboží;
- **Organizační plány** zabývající se organizační strukturou firmy, požadavky na zaměstnance či tokem informací skrz firmu;
- **Finanční plány** zabývající se stavem majetku a jeho krytím, cash-flow či osobními příjmy z podnikání;
- **Plány výzkumu a vývoje** zabývající se vývojem, přípravou a financováním nových výrobků (Koráb et al., 2008).

Pro každé období je také nezbytně nutné rozdělit plány z hlediska časového a to na plány dlouhodobé (na dobu 4 let a více), střednědobé (do 4 let) a krátkodobé (do jednoho roku). Dlouhodobé plány se nazývají také *strategické*, neboť se zabývají stanovením dlouhodobých cílů, analýzou a prognózou vývoje okolí, snižováním rizik a výhledem do budoucnosti. Střednědobé neboli *taktické* plány mají za účel rozvržení organizačních jednotek, rozplánování činností jednotlivých úseků jako např. výroba, investice, nákup a

prodej, marketing... a jejich financování. Krátkodobé *operativní* plány dále rozdělují jednotlivé činnosti do krátkých časových úseků. Název operativní odráží skutečnost, že tyto plány musí být velmi flexibilní a je zapotřebí, aby rychle reagovaly na případné změny. (Koráb et al., 2008)

1.1.2. Plánovací proces

Proces plánování jako takový není vždy jednoznačný a zahrnuje mnoho po sobě jdoucích kroků a náležitých postupů. Plánovací proces sestává ze tří stupňů:

- **Porozumění kde jsme a co jsme neboli *mise* společnosti:** Porozumění, kdo jsou naši zákazníci, jaký je náš produkt a jak se liší od konkurenčních. Porozumění firmě samotné, jaké jsou její silné a slabé stránky a v jakém se nachází prostředí.
- **Porozumění kam chceme jít neboli *vize* společnosti:** Představa jaký je budoucí (cílový) stav podniku (podnikatele). Jedná se o jistou motivaci, kterou by měli sdílet všichni zaměstnanci podniku.
- **Plánování aneb jak se tam dostat:** Vytvoření jednotlivých plánů na základě zvolené strategie k dosažení vytyčených cílů (Johnson et al., 2007).



Obrázek 1: Schéma plánovacího procesu

Zdroj: Koráb et al., Podnikatelský plán, 2008, str. 12

Plánovací proces, jak je vidět na obrázku 1, tedy vychází především z osobních cílů podnikatele a z cílů podniku. Je nutné, aby se tyto dva zájmy protkly a nedocházelo k rozkolu ve vedení. Na začátku plánovacího procesu by neměla být opomenuta žádná

ze zájmových skupin a při vytváření mise a vize podniku by tyto skupiny měly být brány v potaz (Koráb et al., 2008). V druhém kroku plánovacího procesu dochází pomocí analýz ke sběru informací a to jak z vnějšího, tak z vnitřního okolí podniku. Ve třetím kroku potom dochází k vyhodnocování získaných informací, formulaci strategie a návrhu jednotlivých plánů (Pearce, Robinson, 2013).

1.1.3. Podnikatelská strategie a strategický plán

Strategické plány by měly být odrazem podnikatelské strategie. Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat podnikání a rozložit dostupné zdroje, jak udržet zákazníky na cílových trzích a přilákat nové, jak odbourat konkurenci a jak čelit vnějším faktorům, které by mohli znamenat hrozby pro podnikání. (Koráb et al., 2008). Pokud je podnikatelská strategie nadefinována správně, měla by sloužit jako množina cílů a zároveň jako množina metod, jak může podnik těchto cílů dosáhnout. Efektivní strategie napomáhá firmě se adaptovat v měnícím se okolním prostředí (Richardson, Richardson, 1992).

Strategický plán obsahuje čtyři základní části:

- **Analýza situace** – lze provést nástrojem zvaným **5W** neboli Who? What? When? Where? Why?. Dle odpovědí na otázky kdo, co, kdy, kde a proč je možné analyzovat současnou situaci. Podnikatel musí být schopen popsat svůj produkt, své zákazníky, trhy na kterých obchoduje, ale také konkurenci, obchodní partnery a široké okolí podniku. K detailnějšímu popisu je možné využít nástrojů SWOT, PESTEL a 5F.
- **Návrh zbraní** – jedná se o identifikaci zdrojů a způsob, jak tyto zdroje získat. Dále je potřeba nadefinovat přednosti výrobků. Velký význam v této situaci mají patenty, licence a ochranné známky, které zajišťují významnou konkurenční výhodu.
- **Stanovení cílů** – je možné provést několika způsoby. Lze provést stanovením množství prodejů a příjmů, vymezením tržního podílu, vyčíslením počtu zaměstnanců, zavedením nového výrobku či zvýšením investic.
- **Vytvoření taktik** – spočívá ve vytvoření jednotlivých strategických plánů pro jednotlivé úseky (finance, výroba, marketing, lidské zdroje) (Koráb, et al., 2008).

1.1.3.1. Analýzy okolí

Prvním krokem plánování jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které poskytují reálné ohodnocení možností vstupu na nové trhy či zhodnocení postavení firmy na trzích stávajících (Pearce, Robinson, 2013). Z tržní analýzy lze dále vyvodit analýzu zákazníků a na základě těchto analýz vystavět strategii. Pro analýzu okolí podniku se nejčastěji používají 3 nástroje a to analýza PESTEL, analýza 5F a SWOT analýza (Koráb et al., 2008).

PESTEL

Pestel je jedním z nejpoužívanějších strategických nástrojů k analyzování podnikatelského prostředí. Jednotlivé písmena v názvu zastávají externí skupiny ovlivňující existenci a funkci podniku. Podnikatel by měl brát na vědomí sílu každého z těchto faktorů a svá rozhodnutí činit na základě detailní analýzy každé oblasti (Johnson et al., 2005).

Politická oblast je determinována politickými názory, silou vládnoucích stran, stabilitou vlády a vládním uspořádáním, zahraniční politikou a otevřeností země. Politické faktory ztěžující podmínky podnikání jsou např. stanovení výše minimálních mezd, stanovení daňového zatížení, uvalení ekologické daně či vytvoření jiných restriktivních opatření s úmyslem ochránit obyvatele a životní prostředí daného státu. Na druhé straně stát také působí na podporu podnikání a to pomocí vládních subvencí, patentovými zákony a výzkumnými granty.

Ekonomická oblast této analýzy se zabývá současným stavem a budoucím vývojem ekonomiky, ve které firma působí. Podnikatel v daném průmyslu musí zaznamenávat veškeré proměnné jako výše úrokové míry, míra inflace, trendy v růstu domácího produktu, sklon spotřebitele ke spotřebě či dostupnost půjček a to nejen na národní ale také na mezinárodní úrovni.

Sociální oblast definuje faktory a trendy v lidském chování. Tyto trendy jsou nejvíce ovlivňovány úrovní vzdělání, náboženstvím, kulturou, demografickou polohou či bohatostí země. V závislosti na změně těchto trendů se také mění poptávka po různých komoditách jako je například oblečení, knihy či volnočasové aktivity.

Technologická oblast udává rychlost současného vývoje téměř všech odvětví. Podnikatel by měl vnímat, jak technologické změny ovlivňují průmysl, ve kterém podniká a přemýšlet jak s tímto vývojem držet krok. Rychle měnící se technologické prostředí dává prostor pro mnohé inovace a vývoj a výzkum nových produktů.

Ekologická oblast tvoří pro převážnou většinu ekonomických subjektů překážky a zapříčiňuje zvýšení výrobních nákladů. Zákonem ustanovené ekologické daně a poplatky se dále odrážejí do cen finálních produktů. Na druhou stranu tato oblast dává prostor vzniknout novým produktům šetrným k přírodě.

Legislativní oblast v závěru ošetřuje všechny právní opatření a omezení v podnikání (Pearce a Robinson 2013) (Richardson a Richardson 1998).

Porter's five forces

Porter's **five forces** analysis (znázorněna na obrázku 2) neboli model **5F** konkurenčních sil se zabývá silou ostatních ekonomických subjektů v daném odvětví podnikání. Zákazníci, konkurenti, dodavatelé a nově přichozí podnikatelé přímo ovlivňují potenciální profit v daném průmyslu. (Johnson et al., 2007)

Nově vstupující konkurenti ohrožují podíl firmy na trhu a mohou také ovlivnit výši nákladů, neboť vstupem na trh zvyšují poptávku po surovinách a tím i jejich cenu. Jak velká je hrozba vstupu nových ekonomických subjektů, záleží na bariérách vstupu do odvětví. Největší bariéry tvoří vysoké počáteční náklady, vysoká diverzifikace produktu, omezené materiální či finanční zdroje.

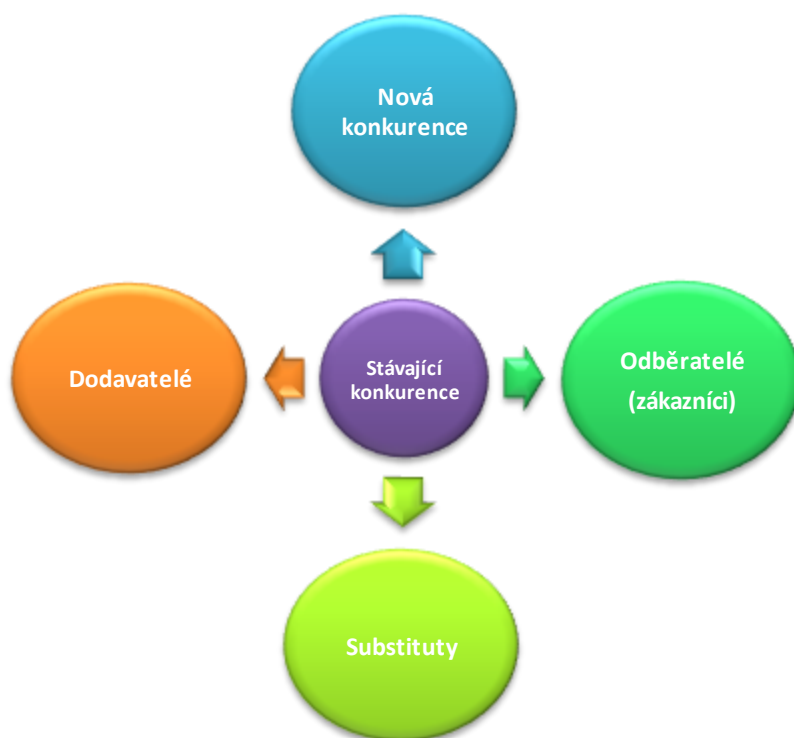
Vyjednávací síla dodavatelů závisí na povaze produktu, který dodávají. Čím výlučnější je tento produkt, tím větší sílu na trhu mají. Cena dodávky se dále odvíjí od množství odebíraného zboží, kvality výrobků a počtu dodavatelů na trhu. Vyjednávací síla může ještě vzrůst, pokud je finančně náročné změnit dodavatele (Koráb et al., 2008).

Vyjednávací síla odběratelů je spjata se stejnými proměnnými jako síla dodavatelů. Nejsilnější faktory jsou kvalita prodávaného výrobku, množství odebíraného zboží a výše

nákladů spojená s hledáním nových zákazníků. Vyjednávací síla může být snížena pomocí informační výhody na straně podnikatele či velmi silnou značkou či dobrou pověstí firmy.

Riziko substitutů je v současné době vzrůstající trend. Jedná se o nahrazení produktu produktem velmi podobným či zcela odlišným. Riziko se zvyšuje v závislosti na vůli zákazníka tyto náhražky přijmout a v závislosti na ceně substitutu. Nízká cena však s sebou obvykle přináší i nižší kvalitu. Faktory snižující toto riziko jsou známá značka, vysoká kvalita nabízeného zboží a investice do výzkumu a vývoje (Molnár, 2012) (Koráb, 2008).

Stávající konkurence ovlivňuje cenu zboží a služeb v daném odvětví jednak množstvím odebíraných dodávek, následně pak cenou a kvalitou prodávaných produktů. Na základě cen a kvality dále vymezuje množství volného podílu na trhu. Této konkurenci firma může čelit úpravou či úplnou diferenciací svého produktu, získáním patentů, licencí či ochranných známek, zvýšením kvality, snížením ceny (Pearce a Robinson, 2013).



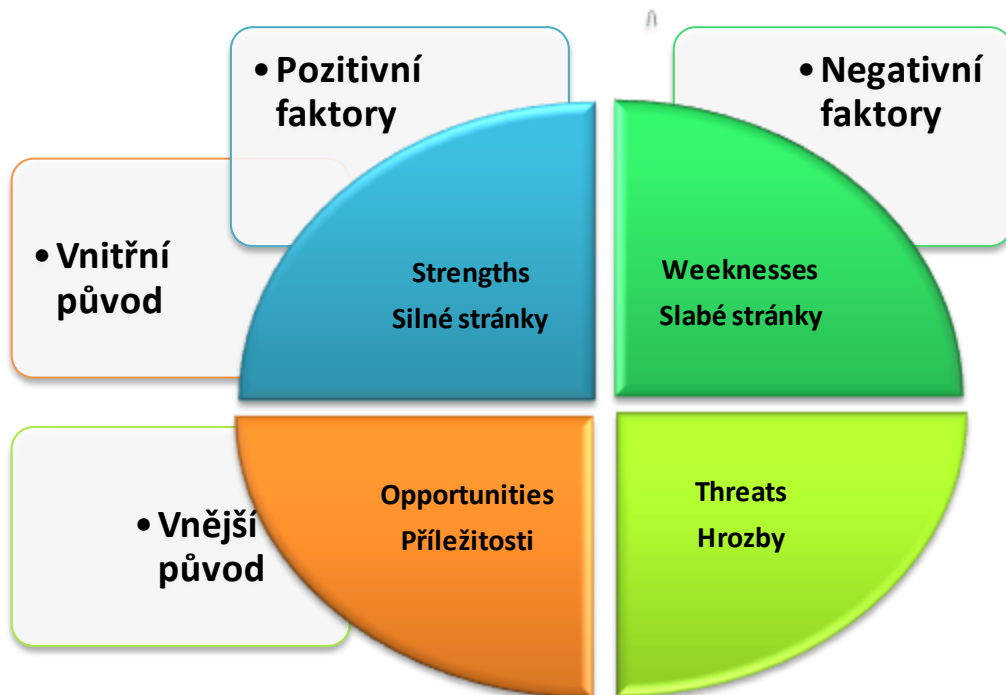
Obrázek 2: Model konkurenčních sil

Zdroj: JOHNSON et al., Exploring Corporate Strategy, 2007, upraveno

SWOT analýza

Swot analýza (zobrazena na obrázku 3) je dalším krokem v analyzování situaci, v níž se podnik nachází. Hrozby z anglického slova *threats* odráží skutečnost negativního působení okolí na naši společnost. Na druhé straně potom stojí příležitosti (*opportunities*), které nám toto okolí nabízí. Jak hrozby, tak příležitosti jsou externími vlivy, které nelze přímo ovlivnit. Podnik na ně ale může reagovat svou pružností a rychlou odpovědí.

Silné stránky (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*) jsou naopak interními faktory, které lze kontrolovat a měnit. Silné stránky obvykle poskytují konkurenční výhodu pro podnik a dávají podnět pro další podnikatelské záměry. Úspěšnost však není zaručena a podnikatel by neměl opomíjet stránky slabé, neboť i minimalizace nedostatků, může zajistit konkurenční výhodu (Pearce, Robinson, 2013) (Johnson et al., 2005).



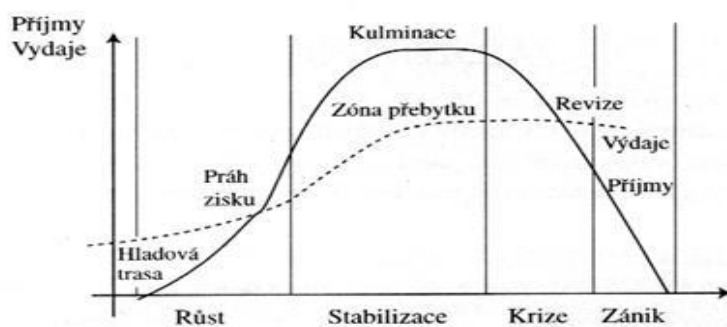
Obrázek 3: Model SWOT analýzy

Zdroj: JOHNSON et al., Exploring Corporate Strategy, 2007, upraveno

Na základě analýzy SWOT je možné určit všechny dostupné „zbraně“ (zdroje), kterými podnik disponuje a vyhodnotit, které další jsou potřeba a jak je možné je získat.

1.1.3.2. Stanovení strategie

Vytvořením marketingového plánu firma definuje svou strategii, kterou bude prosazovat proti konkurenci. Tyto plány se obvykle liší podle stadia, ve kterém se firma nachází (Koráb et al., 2008). V období začátku a růstu firmy, kdy výdaje převyšují příjmy a firma se snaží o získání co nejvíce zákazníků, se obvykle jedná o zaváděcí cenovou politiku, odlišnou od pozdějších standardních cen. V období stabilizace, kdy firma dosáhla optimální velikosti s ohledem na tržní příležitosti, marketingový plán usiluje o udržení této pozice, neboť prodej výrobků přináší požadovaný zisk. V období, kdy však podnik ztrácí tempo růstu a tržby se snižují, je nutné určit příčinu těchto poklesů a zajistit nápravu pomocí vhodné strategie (Synek et al., 2006). V závislosti zda se jedná o vnitřní příčiny (kvalita výrobků, nedostatečná inovace, nevhodná cenová politika) či vnější příčiny (změna legislativy, měnových kurzů, nezaměstnanosti) podnik stanoví vhodné nástroje k zamezení dalšího propadu (Koráb et al., 2008).



Obrázek 4: Životní cyklus podniku

Zdroj: SYNEK et al., Podniková ekonomika, 2008, str. 45

Zvolením správného marketingového nástroje, může firma odvrátit hrozbu zániku. Vznikají-li strategické trhliny ve stávajících plánech a není nadále možné dosahovat podnikových cílů, je třeba hledat strategické alternativy. Dle Igora H. Ansoffa (1965) lze použít jednu ze čtyř tržně-produktových strategií založených na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Ansoffova matice znázorněná na obrázku 5 se skládá ze dvou dimenzí. Vertikálně jsou umístěny existující a nové trhy, horizontálně potom existující a nové produkty.



Obrázek 5: Ansoffova matice

Zdroj: JOHNSON et al., Exploring Corporate Strategy, 2007, upraveno

Tržní penetrací firma usiluje o získání většího tržního podílu se stávajícím produktem. Jedná se o relativně levnou variantu s nízkým rizikem, jelikož firma i nadále využívá stávající zdroje, výrobní kapacity a distribuční kanály. V období úpadku je však tato strategie téměř neúčinná, neboť síla konkurentů je natolik velká, že se firmě nedaří získat nové zákazníky a navýšit tak svůj profit.

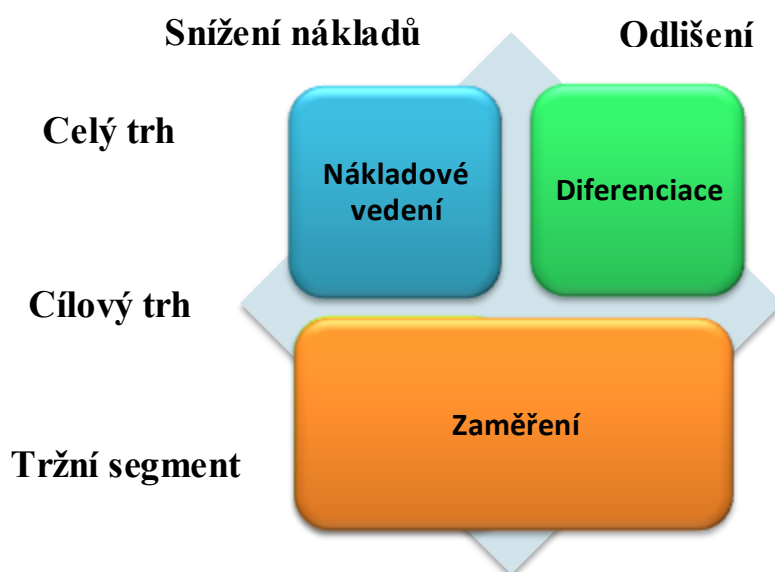
Ke strategii *rozvoje trhu* se obvykle firma uchyluje v situaci, kdy produkuje velmi kvalitní produkt, který může obstát i v jiných tržních segmentech či regionech. Jedná se o riskantnější variantu, která sebou přináší dodatečné náklady spojené s novými distribučními kanály.

Rozvojem produktu se firma snaží o inovaci stávajících výrobků či o jeho modifikaci se záměrem zůstat na stávajícím trhu. Tato strategie je poněkud riskantnější nežli předešlé a je spojena s náklady nejen inovačního procesu jako takového, ale také s náklady na marketingovou kampaň.

Diverzifikace je nejnáročnější, finančně nejnákladnější strategie s nejvyšším rizikem. K této variantě se firmy uchylují v okamžiku, kdy příjmy z jejich prodejů začínají výrazně klesat a snižuje se i tržní podíl na stávajících trzích. Tato strategie se zaměřuje na inovaci stávajícího produktu či vývoj produktu nového se záměrem vstoupit na nový trh. Náklady

na tento proces jsou vysoké, neboť vedle výdajů na vývoj, nové distribuční cesty a reklamu musí firma investovat do identifikace zákazníků a vytvoření image na novém trhu, poněvadž si obvykle zákazníci nespojují jméno firmy s novým produktem (Johnson et al., 2005) (Pearce, Robinson 2013).

Ansoffova matice čtyř dimenzí růstu byla později modifikována Michaellem Porterem. Porter (1970) svůj model založil na předpokladu, že konkurenční výhodu lze získat pouze dvojím způsobem a to snížením nákladů či diferenciací produktu viz obrázek 6 (Magretta, 2013).



Obrázek 6: Schéma Porterovy strategie

Zdroj: JOHNSON et al., Exploring Corporate Strategy, 2007, upraveno

Při implementaci *strategie nákladového* vedení firma usiluje o snížení všech možných nákladů. K úsporám dochází především v podpůrných činnostech hodnotového řetězce (vývoj, podniková infrastruktura, řízení lidských zdrojů), jelikož tyto činnosti nepřinášejí přidanou hodnotu pro zákazníky (Johnson et al., 2005). Díky této strategii může podnik získat zákazníky od konkurence, a však docílí pouze zvýšení objemu prodeje, ne zisku. Nákladové vedení je obvykle jedinou možností, pokud podnikání v daném odvětví je spjato s vysokými fixními náklady a diverzifikace je tudíž velmi nákladná.

Diferenciace neboli odlišení od konkurence nabízí několik možností, jak zákazníkovi nabídnout „více hodnoty“ za srovnatelnou cenu. Na trzích s cenově pružnou poptávkou je vhodné usilovat o exkluzivní charakter výrobku, který zajistí vyšší příjmy a není jednoduché pro konkurenci jej napodobit (Pearce, Robinson, 2013). Diferenciace je strategií, která může zajistit věrné zákazníky díky výjimečné image výrobku, jeho kvalitě či jeho vlastnostmi. Výlučnost produktu je však často překážkou v získání velkého podílu na trhu (Johnson et al., 2005).

Strategii *Zaměření* využívají obvykle malé firmy, které vyplňují tzv. mezery na trhu. Jedná se obvykle o specifické výrobky, které velcí producenti nejsou schopni vyrobit (Pearce, Robinson, 2013).

1.1.3.3. Definice cílů

Před samotným definováním cílů je nutno nejprve navrhnout několik možných scénářů a zhodnotit jejich rizikovost (Molnár, 2012). V okamžiku úpadku, kdy dochází ke snižování objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění a snížení likvidity, firma není nadále schopna udržet svůj tržní podíl (Synek et al., 2006) a strategie tržní penetrace se tím stává neúčinnou. Firma je nucena inovovat či začít hledat nové trhy.

Při svém rozhodování firma volí nejméně nákladnou variantu. Pokud i jen nepatrná modifikace produktu může zajistit nové zákazníky či dokonce konkurenční výhodu, firma se vydá cestou rozvoje výrobku. V situaci, kdy firma produkuje vysoce kvalitní výrobek a expanze na nové trhy je méně nákladná než investice do inovací, se firma rozhodne pro strategii vstupu na další trhy. V případě, že je trh přesycen a konkurenti disponují téměř totožnými nástroji, je nejlepší strategií diverzifikace (Pearce, Robinson, 2013). Před rozhodnutím o diverzifikaci je nezbytné provést za a) analýzu nového segmentu s cílem, zjistit jak atraktivní nově nabízený produkt může být a jak silná je konkurence, pokud nějaká existuje, za b) analýzu nákladů nové strategie a za c) otestovat, jak účinná diverzifikace bude a zda firmě zajistí konkurenční výhodu (Meffert, 1996).

V situaci, kdy se společnost rozhodne pro diverzifikaci, musí přesně stanovit, jakým směrem se bude tento proces ubírat. Pokud se rozhodne pro inovaci stávajícího produktu či

výrobu produktů, které věcně souvisí se stávajícím výrobkem, jedná se o *horizontální diverzifikaci*. V případě, že podnik zacílí své aktivity na výrobu komponent či se začne angažovat v dodavatelsko-odběratelské činnosti, hovoří se o *vertikální diverzifikaci*. Poslední variantou expanze je *laterální diverzifikace*, kdy se podnik zaměří na vstup do nových oblastí a nových trhů (Johnson et al., 2005).

1.2. Inovace a konkurenceschopnost

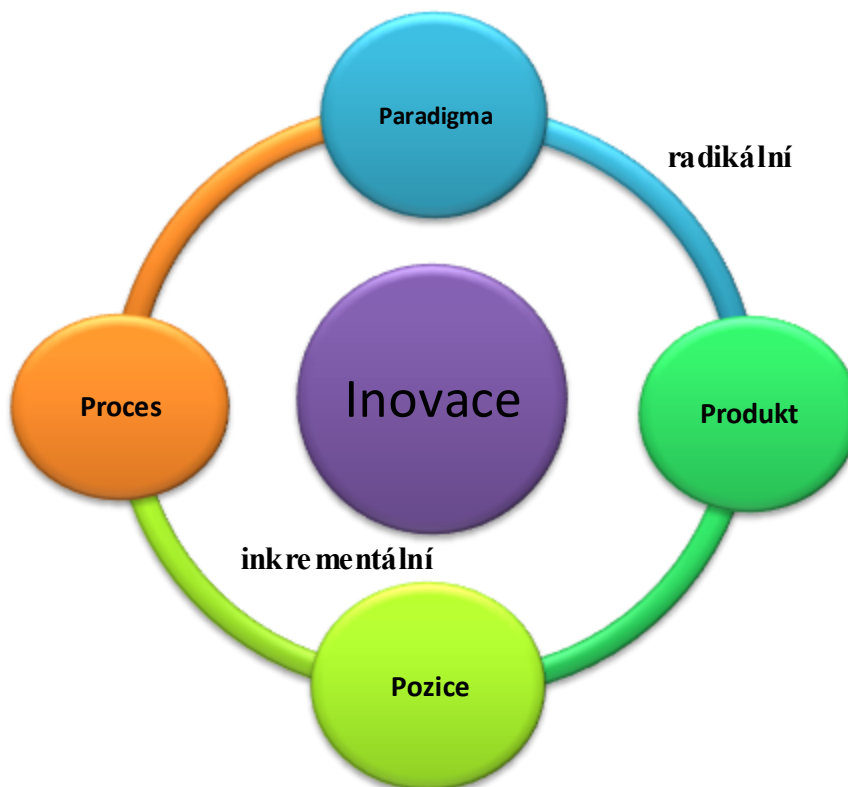
Ať už se podnikatel rozhodne pro jakoukoliv strategii, měla by tato strategie vždy přinést společnosti konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku či z vlastnictví unikátního majetku chráněného vlastnickými právy (Kislingerová, 2008). Avšak ne každá firma je schopna zajistit svou konkurenceschopnost touto cestou. Převážná většina úspěšných firem v současné době je nucena k mobilizaci svých znalostí a dovedností za účelem vytvoření nové či vylepšené nabídky svých produktů a služeb pro své zákazníky. Inovační procesy ve všech částech hodnotového řetězce se staly hybnou silou národního ekonomického růstu (Tidd et al., 2007).

Podle M. Portera lze, jak již bylo zmíněno výše, docílit konkurenční výhody minimalizací nákladů či diferenciací produktu od konkurence (Magretta 2012). Dle Kotlera (1997) je možné získat konkurenční výhodu snížením ceny oproti konkurenci, což odpovídá strategii minimalizace nákladů, a však tato strategie není dlouhodobě udržitelná vlivem globální konkurence. Další varianta, kterou Kotler nabízí, je výroba takového produktu, který napomůže zákazníkovi snížit jeho ostatní náklady. Jedná se tedy o produkt kvalitnější s vyšší životností, menší spotřebou či levnějším servisem. Třetí varianta je zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka tj. uspokojování jeho potřeb. (Kotler, 1997)

Ani jednu z těchto variant však nelze zrealizovat bez určité změny. Proces změny neboli inovační proces umožňuje firmám nabízet své produkty a služby rychleji, levněji a s vyšší kvalitou. Konkurenční výhody lze dosáhnout pomocí čtyř různých kategorií změn (viz obrázek 7):

- Inovace produktu - změna produktu či služby, jeho složek a kvality; výroba nového produktu či služby;
- inovace procesu - změna ve způsobu, jak jsou produkty a služby vytvářeny a dodávány; zavedení nového procesu do výroby;
- inovace pozice - změna způsobu, jak je produkt (služba) vnímán, změna jeho užití; získání nového trhu;
- inovace paradigmatu - změna modelu rámce toho, co firma dělá; laterální diverzifikace (Tidd et al., 2007).

Jakákoliv z těchto změn může proběhnout v různém měřítku - od nepatrných inovací, *inkrementálních* (přírůstkových) změn v povaze či využití produktu až po *radikální* inovace, které transformují vnímání produktu. Obvykle se tyto změny týkají určitého oboru či sektoru podnikání, avšak mohou být tak radikální, že změni samotný základ společnosti.



Obrázek 7. Schéma inovačního prostoru

Zdroj: TIDD et al., Řízení inovací, 2007, str. 14

Ačkoliv inovace někdy probíhá v podobě jednorázové (diskontinuální) transformace způsobené nahodilou změnou v prostředí či podmínkách podnikání, obvykle se proces přeměn odehrává postupně (inkrementálně). Důvodem převážné většiny inovací je odstraňování nedostatků v již zaběhnutých procesech. Kontinuální inovační proces napomáhá firmám udržovat předstih před konkurencí. (Tidd et al., 2007) *Ze studií inkrementálního rozvoje procesů vyplývá, že kumulativní přínosy v efektivitě bývají v průběhu doby mnohem větší než přínosy dosažené na základě občasných radikálních změn* Tidd (2007, str. 14).

1.2.1. Inovační podněty, inovativní společnost

Podnětů k zahájení inovačního procesu je hned několik. Převážná většina přichází z okolního prostředí. Jakákoliv *externí změna*, ať už pozitivní či negativní, může být počátečním impulzem, avšak podnikatel na takovou situaci musí být připraven a musí umět na ni zareagovat. Jedním z dalších motivů k inovaci je *rozpor* mezi skutečným vývojem a strategickými plány společnosti. Ať už se jedná o ekonomickou situaci anebo např. přání zákazníka, vždy je podnikatel nucen pozměnit stávající strategii. Rovněž struktura průmyslu a demografické změny, které určují, co a v jakém množství se bude prodávat, představují rozsáhlou škálu potenciálních impulsů. V neposlední řadě může být inovace iniciována *interními faktory*. Ať už se jedná o rozhodnutí samotného majitele či podněty založené na vědeckých a technických poznatcích, patří tyto aktivity k nejrizikovějším (Jáč et al., 2005).

Někdy je riziko tak vysoké, že se firmy rozhodnout nepouštět se do inovace vůbec. Nicméně takovýto stav není dlouhodobě udržitelný především v rychle se měnících odvětvích a v současné globální ekonomice. Dříve či později bude každá firma, která si chce udržet svou pozici na trhu, nucena k alespoň malým změnám (Tidd et al., 2007). Úspěšně implementovaný inovační proces se však neobejde bez efektivního strategického plánu, kvalitního finančního řízení a angažovanosti pracovníků. Zdárná inovace v podniku spočívá v systematickém následování stanoveného plánu od počátečního impulsu, posouzení užitku pro zákazníka, kalkulací nákladů, vyhodnocení proveditelnosti až po finální produkt. Firma musí být na zahájení procesu inovace připravena a to tak, že

- systematicky průběžně analyzuje podněty, které by mohly vést k inovaci;
- zaměstnává kreativní a disciplinované pracovníky, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti;
- je schopna realisticky posoudit proveditelnost inovačního nápadu a rizika s ním spojená;
- vytváří dobré podmínky pro týmovou práci a motivuje zaměstnance;
- orientuje se na vytváření projektů a jejich řízení (Jáč et al., 2005).

1.2.2. Hodnocení inovací

Podle toho, jak náročným a složitým se inovační proces stává, je nutné vynakládat i patřičné finanční prostředky. S růstem investic roste také potřeba měření efektů, které tato změna vytváří. Hodnocení výstupů inovace je v první řadě informativním nástrojem pro vedení podniku o vývoji celého procesu. Na základě tohoto hodnocení lze včas identifikovat projekt, který má potenciál uspět (Tidd et al., 2007). Průběžná kontrola je nezbytná, neboť pravděpodobnost, že projekt dospěje k realizaci, je velmi nízká. Jak uvedl Cooper (2001) *pouze jedna polovina projektů zabývajících se inovací výrobků se prosadí na trhu. Z projektů, které prošly fází vývoje, jich třetina ztroskotá při zavádění na trh.*

Neboť investice do inovací nejsou jisté, nejsou také předpovědi budoucího vývoje (náklady, cena, objem prodeje) zcela spolehlivé. Pro management jednodušší a přesnější předpovídat snížení výrobních nákladů než zvýšení objemů produkce a tím zvýšení příjmů. Finanční analýza vývoje trhu v důsledku uvedení nového produktu na trh je velmi omezená (Tidd et al., 2007).

Potenciální přínosy, které přinášejí inovační aktivity lze definovat jako *dodatečné zisky a akumulované znalosti firmy*. *Dodatečné zisky* mohou pocházet ze zvýšení prodejů či zvýšení cen v důsledku zdokonalení produktu anebo ze snížení nákladů díky zdokonalení výrobního procesu. Tyto příjmy lze snadno vyčíslit a zároveň je možné stanovit náklady na celý inovační proces. Na druhé straně inovace přináší firmě znalosti, které jsou užitečné nejen při stávajícím procesu, ale mohou být využity i v dalších projektech. Mají sice vyšší hodnotu a dlouhodobější charakter, avšak nelze tyto přínosy vyčíslit.

Při hodnocení inovačního procesu je nezbytné dodržovat několik základních principů a to za: a) stanovení referenčního bodu jako počátečního stavu a vymezení období inovace, b) provádění průběžného sledování a hodnocení a to i po zavedení produktu do výroby, c) vyhodnocování kvantitativních i kvalitativních ukazatelů (Bártová, 2008)

1.3. Realizace projektu

Realizace projektu není jednoduchým úkolem a nemusí být vždy dovedena do zdárného konce. Proces přípravy a realizace projektu je souborem provázaných, obvykle jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v daném termínu s předem stanovenými náklady. Aby se dosáhlo předem vymezených cílů, nesmí být opomenuta žádná naplánovaná aktivita a musí být zachována jejich posloupnost. Projekt v průběhu času prochází několika fázemi tzv. životním cyklem, jak je uvedeno na obrázku 8. Jednotlivé fáze se navzájem překrývají a jejich intenzita se v průběhu života mění (Lepšík, Vodička, 2012).



Obrázek 8: Fáze projektu

Zdroj: LEPŠÍK, VODIČKA, Plánování a řízení společných projektů, 2012, str. 10

1.3.1. Zahájení projektu

Začátek projektu začíná v okamžiku, kdy manažeři dají souhlas k jeho realizaci. Samotné zahájení projektu však předchází přípravná (předprojektová) fáze, bez které by se projekt nemohl nikdy uskutečnit. Předprojektová fáze obnáší vytvoření vize o projektu, předběžného plánu o projektu, zajištění zdrojů, financí a vybavení a v neposlední řadě získání souhlasu vedení. (Doležal et al., 2009)

Fáze zahájení je obvykle značně nejistá a vyznačuje se nedostatkem informací. Požadavky a očekávání zainteresovaných stran mohou být nadhodnoceny a časový harmonogram nereálný. Počáteční nadsázku je nutné zkonfrontovat s realitou a minimalizovat tím tak rizika. Tato fáze obvykle obsahuje zahajovací workshop a zpracování základací listiny projektu. Základací listina je považována za jeden z nejdůležitějších dokumentů celého projektu, neboť obsahuje nejdůležitější informace o projektu. V tomto dokumentu jsou sepsány všechny požadavky, očekávání a podmínky zúčastněných stran. Listina obvykle

obsahuje název projektu, vedoucí osobu, sponzora, odůvodnění projektu, souhrnné cíle, plánovaný datum zahájení a ukončení projektu, výstupy a přínosy pro zúčastněné. Listina by dále měla obsahovat stručný popis strategie a její možné varianty, náklady na projekt a požadavky na pracovníky. V neposlední řadě musí být listina schválena a podepsána sponzorem, zákazníkem a manažerem projektu. Neměla by být také opomenuta revize, které dává prostor pro případné pozdější úpravy (Lepšík, Vodička, 2012).

Z předchozích kroků je tedy znám rámcový obsah projektu a odpovědné osoby. V následujících krocích je nezbytné zanalyzovat zadání a informace z přípravných fází a porovnat je s aktuální situací, dodefinovat cíl projektu a sestavit předběžný plán projektu, vytvořit plán řízení a sestavit projektový tým. (Doležal et al., 2009)

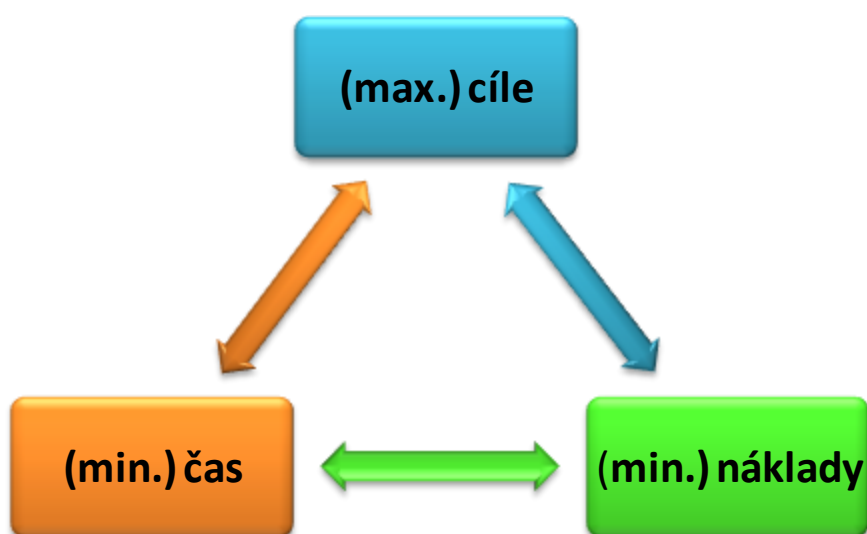
Správné nadefinování cílů snižuje riziko neúspěchu projektu. Ke správnému stanovení cílů lze využít nástroj **SMART**. Tento akronym popisuje charakter vhodně zvoleného cíle. Stanovený cíl by měl být *Specifický* (konkrétní), *Měřitelný* (hmatatelný), *Alokovatelný* (přidělený subjektu), *Reálný* (dosažitelný) a *Time-bound* (časově ohraničený). Dále by měl být cíl etický, hodnotitelný a přinášet jistou odměnu.

Dalšími nástroji používanými v zahajovací fázi jsou *Metoda logického rámce*, *Analýza rizik a oceňování hodnoty a návratnosti*. Metoda logického rámce se používá při určování strategie a řízení projektu. Jejím výstupem je dokument popisující záměr, cíl, výstupy a činnosti projektu, jejich předpoklady a prostředky na ověření. Analýzu rizik je možné provést několika způsoby. Jednou z možností je *SWOT analýza* definována již dříve. Dalšími nástroji jsou *Ishikawa diagram* používaný při *brainstormingu* sloužící k určení pravděpodobné příčiny problému nebo *měření velikosti rizika* určující pravděpodobnost výskytu a potenciální škodu. Hodnotu a návratnost lze vypočítat pomocí vzorců *čisté současné hodnoty*, *návratnosti investic* či *diskontované peněžní toky* (Lepšík, Doležal, 2012).

Poslední nezanedbatelnou činností v zahajovací fázi je uzavírání pracovních smluv a pracovních dohod s novými členy projektového týmu a uzavírání kupních smluv či smluv o dílo s dodavateli (Doležal et al., 2009).

1.3.2. Plánování projektu

Následující fází, která nastává po zahájení projektu, je plánování. Během této fáze je nutno naplánovat hlavní, ale i dílčí plány s ohledem na všechny dimenze trojimperativu viz obrázek. 9. *Trojimperativ* (čas, provedení, náklady) definuje, co je výsledkem projektu, kdy má být projekt dokončen a jak bude nákladný. Je přesným odrazem smlouvy o dílo uvedené v občanském zákoníku, neboť každá smlouva o dílo musí obsahovat specifikaci plnění, termíny a cenu (Lepšík, Vodička, 2012).



Obrázek 9: Trojimperativ

Zdroj: LEPŠÍK, VODIČKA, Plánování a řízení společných projektů, 2012, str. 8

K dosažení cíle je potřeba rozložit projekt na dílčí cíle a přiřadit k těmto cílům dílčí činnosti. K tomuto rozkladu se obvykle používá nástroj WBS (Work Breakdown structure), díky kterému je projekt rozložen do takových podrobností, že lze u každé části určit pracnost, odpovědnost a časový horizont.

V dalším kroku je nutné vytvořit mapu závislostí a vazeb mezi dílčími činnostmi a vytvořit časový plán projektu. Nejčastějším nástrojem k zaznamenání závislostí jsou síťové *grafy*. Určují provázanost mezi projekty, jejich délkou a stanovují předpoklady, kdy které činnost musí začít. K časovému vymezení projektů se obvykle používá *Ganttův diagram*. Tento

diagram pomocí úseček přesně stanovuje datum, kdy má dílčí projekt začít, délku jeho trvání a datum zakončení. V časovém zpracování se vždy počítá s nejkratšími možnými termíny. Je však nutno vytvořit tzv. *kritickou cestu* pro případ zpoždění některých úkolů. Kritická cesta se skládá z kritických úkolů projektu, jejichž zpoždění by zapříčinilo zpoždění celého projektu. Těmto úkolům je nutno věnovat největší pozornost a včas reagovat na jakýkoliv negativní vývoj těchto činností. (Lepšík, Vodička, 2012)

Poslední částí fáze plánování je plánování zdrojů. Každý projekt musí mít sestavený svůj rozpočet. Rozpočet projektu se skládá ze strany výnosů a strany nákladů. Jedná se o celkový objem prostředků přidělených na projekt rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase. Při sestavování rozpočtu je nutno naplánovat veškeré náklady a k nim následně dohledat zdroje krytí či naopak. Neboť náklady jsou tvořeny peněžně oceněnou spotřebou výrobních faktorů, je nutné detailně naplánovat využití lidských, materiálních a finančních zdrojů. Mimo rozpočtového plánování je však nezbytné také rozplánovat využití zdrojů dle jejich schopností a kapacity, aby nedošlo k přetížení zdrojů. (Doležal et al., 2009)

1.3.3. Řízení projektu

V tomto okamžiku přechází projekt z fáze plánování do fáze realizace. V této fázi se zkoumá průběh projektu a plnění plánů. Je možné vytvořit tzv. směrný plán a zaznamenávat do něj postupný vývoj a veškeré odchylky od plánu původního. K těmto odchylkám je následně nutné dohledat příčiny a provést, pokud je to možné, nápravu (Lepšík, Vodička, 2012).

Jelikož se žádná firma nenachází ve vakuu, změny jsou nevyhnutelnou součástí každého projektu a vedení by na ně mělo být připraveno. Vedení by mělo změny předvídat a reagovat při sebemenší odchylce, neboť pozdní odezva vede k rapidnímu nárůstu nákladů a může zapříčinit úplné zastavení projektu. (Doležal et al., 2009)

Pro odvrácení negativních dopadů odchylek se používá nástroj *řízení změn*, který vytváří nouzový plán, jak se ze stávající situace dostat k budoucímu požadovanému stavu a to co možná nejjednodušeji a nejeфекtivněji. Proces změn se skládá ze tří fází – *identifikace*,

implementace a ukončení. Fáze identifikace obsahuje analýzu identifikovaného problému, vyhodnocení možných opravných prostředků a schválení optimální varianty. Při fázi implementace dochází k zavedení změny a jejího monitorování. V závěrečné fázi ukončení probíhá vyhodnocení a zpracování závěrečné zprávy o provedené změně (Doležal et al., 2009).

1.3.4. Uzavření projektu

Ukončení projektu obnáší dokončení všech jeho fází a prohlášení projektu za hotový. Každá uzavřená fáze se musí vyhodnotit, zdokumentovat a zkontrolovat, zda bylo dosaženo všech dílčích cílů (Wysocki, 2014). Díky mnoha změnám v průběhu projektu dochází obvykle ke změně plánovaného časového rámce i překročení rozpočtu. Je proto nutné určit přesný datum konce jako druhý referenční bod, aby bylo možné vyčíslit přesné náklady a výnosy daného projektu. Často je projekt prodlužován dalšími úpravami a dodatky, ty by však měly být součástí již plánu nového. Součástí ukončovací fáze je také ukončení smluv se zhotoviteli a dodavateli (Doležal et al., 2009).

Ukončení projektu ale neznamená úplný konec. S projektem je spojeno mnoho dalších aktivit, které tvoří tzv. poprojektovou fázi, během které se vyhodnocuje daný projekt, a zpracovávají se poznatky, které mohou být využity v budoucnu. Po přechodu hotového projektu do fáze provozu je nadále nutné plnit určité závazky jako dodávky, servis... (Wysocki, 2014).

1.3.5. Úspěšný projekt

Za úspěšný projekt by se dal považovat projekt, který splní všechny dimenze dané trojimperativem, tedy že splní svůj cíl ve vymezeném čase s využitím přidělených zdrojů. Avšak zavedení projektu do reálného použití se ukáže jako nevyhovující, neefektivní či naprosto nepoužitelné. Na druhé straně nesplnění zadaných kritérií nemusí nutně znamenat naprostý neúspěch v reálném použití. Úspěšnost projektu záleží na spokojenosti všech zainteresovaných stran.

K správnému vyhodnocení úspěšnosti projektu lze použít tzv. *kritérií úspěchu*. Mezi kritéria úspěšnosti lze zařadit:

- funkční projekt;
- dodání produktu projektu včas a ve stanovené jakosti a ceně;
- dosahování předpokládané návratnosti vložených prostředků;
- uspokojení požadavků všech zúčastněných stran.

Na druhé straně k vyhodnocení nezdaru lze použít tzv. kritéria neúspěšnosti. Mezi ně lze zahrnout:

- překročení plánovaných termínů a nákladů;
- nedosažení plánované kvality;
- produkt projektu nelze umístit na trh;
- nepředpokládané negativní vlivy na životní prostředí (Doležal et al., 2009).

1.4. Shrnutí

Neboť se každý podnik v současné době nachází v rychle se měnícím globálním prostředí a je ovlivňován mnoha faktory, je nezbytné vytvářet strategie a plány pro budoucí kroky. Každá firma, která chce být úspěšná, by měla mít vypracovaný podnikatelský plán. Podnikatelský plán provází firmu v každém stádiu jejího života (vznik, průběh, změny a zánik) a slouží všem zainteresovaným stranám (majitelé, manažeři, věřitelé). Cílem podnikatelského plánu je zanalyzování situace, kde se firma nachází, popsání čeho chce dosáhnout a specifikování prostředků jak zvolených strategií dosáhnout.

Správně zvolená strategie by měla firmě zajistit konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku či z vlastnictví unikátního majetku (Kislingerová, 2008). V současné době se však převážná většina firem snaží o zajištění konkurenceschopnosti pomocí zavádění inovací. Efektivní inovace v podobě inovace produktu, procesu, pozice či paradigmatu napomáhá k rychlejší, kvalitnější či levnější výrobě zboží a poskytování služeb. Rozsah, v jakém je proces inovace zaveden, může být od nepatrných, *inkrementálních* (přírůstkových) změn v povaze či využití produktu až po *radikální* inovace, které transformují vnímání produktu. K trvalému udržení náskoku před konkurencí se doporučuje postupné zdokonalování jednotlivých složek hodnotového řetězce.

Ať už se podnik rozhodne pro jakýkoliv druh inovace, proces její implementace není jednoduchým úkolem a nemusí být vždy úspěšně doveden do konce. Proces přípravy a realizace projektu je souborem provázaných, obvykle jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v daném termínu s předem stanovenými náklady. Aby se dosáhlo předem vymezených cílů, nesmí být opomenuta žádná naplánovaná aktivita a musí být zachována jejich posloupnost. Pokud projekt naplní všechny tři dimenze trojimperativu, je možné ho považovat za úspěšný, avšak po zavedení produktu do reálného použití se mohou ukázat nedostatky. Na druhé straně nelze ani vyloučit, že ne zcela dokončený projekt nemá šanci na úspěch.

2. Metodika

Cílem této práce je provedení jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního okolí zkoumané firmy a na základě výsledků těchto analýz vypracování podnikatelského plánu.

Pojem analýza představuje rozbor (rozklad) zkoumaného jevu (předmětu, objektu, situace) na jednotlivé části (stádia). Podrobnější pozorování a zkoumání těchto dílčích částí napomáhá k poznání a pochopení celku. Cílem analýzy je pochopení a ohodnocení jednotlivých částí jako součástí složitého celku.

Opakem analýzy je syntéza, která představuje proces sjednocování vlastností, částí a vztahů vydělených pomocí analýzy (Filka, 2002).

Případová studie je rozdělena do čtyř samostatných celků. V prvním celku jsou prováděny analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. K těmto analýzám byly použity tyto nástroje:

PESTEL	sloužící k zmapování a vyhodnocení vnějších faktorů, které působí na firmu a nelze je ovlivnit;
MODEL 5 SIL	vyhodnocující postavení ostatních ekonomických subjektů v daném oboru podnikání a jejich vyjednávací sílu;
ANALÝZA CÍL. ZÁKAZNÍKŮ	poskytující přehled o cílovém segmentu, jeho velikosti a specifických rysech;
MATICE SWOT	analyzující hrozby a příležitosti v podobě externích vlivů a silné a slabé stránky firmy pramenící z interních zdrojů;
KONFRONTAČNÍ MATICE	vyhodnocující vliv příležitostí a hrozeb na firemní silné a slabé stránky.

K užití těchto nástrojů bylo nezbytné zajistit potřebné informace. Ty byly částečně dodány v podobě druhotných informací od vedení firmy, částečně vyhodnoceny na základě již provedených výzkumů a statistik a částečně bylo nezbytné provést výzkum pro získání prvotních dat. Výzkum byl proveden v podobě dotazníkového šetření.

Dotazník v podobě 18 uzavřených otázek a jedné otevřené byl rozeslán formou odkazu na elektronický formulář emailem a přes sociální sítě přibližně 180 ženám s dětmi do šesti let. Úspěšnost vyplnění dotazníků byla překvapivých 77 %.

Druhá část je zaměřena na vytvoření strategie, kde je nejprve sepsána vize společnosti a na základě této vize definovány hlavní cíle. Podle hlavních cílů jsou následně stanoveny marketingové cíle a vymezen marketingový mix.

Ve třetí části je provedena finanční analýza v podobě analýzy současného stavu firmy, kalkulace nákladů zamýšleného projektu a vyhodnocení finanční realizovatelnosti projektu. Analýza současného stavu je uskutečněna na základě ukazatelů rentability (ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROA – rentabilita celkového kapitálu), ukazatelů zadluženosti (celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu) a ukazatelů likvidity (běžná, okamžitá a pohotová likvidita). Kalkulace nákladů zohledňuje pouze přímé náklady v podobě nákladů na rekonstrukci, nákladů na pořízení vybavení a nákladů na marketingovou propagaci. Vyhodnocení realizovatelnosti projektu je vypracováno podle ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Čtvrtá část představuje samotný návrh podnikatelského plánu. Ten je zpracován na základě zjištěných informací a dle zásad a doporučeného postupu pro vypracování podnikatelského plánu a přípravu projektů definovaných v teoretické části této práce.

3. Analýza

K provedení detailní analýzy bylo zapotřebí se podrobně seznámit s vnějším i vnitřním okolím firmy. Zmapovat nejen její stávající stav, ale také historii firmy. Nejdůležitějšími zdroji pro analýzu se stali především interní informace, dále potom obor podnikání, stávající ale i potenciální zákazníci, konkurenti a dodavatelé.

3.1. Představení firmy

Analyzovaná firma se nachází v obci Vrbová, která je vzdálená přibližně 22 km jižně od centra Prahy. Obec je obsluhována Pražskou příměstskou dopravní linkou. Firma má ve vlastnictví pozemek o rozloze několika set m², na kterém se nachází zrekonstruovaný barokní zámek s rozsáhlou zahradou, jehož historie sahá až do roku 1688 a který byl sídlem několika slavných osobností. Před 6 lety zde byl postaven pension s teráskou a bowlingovou dráhou. Dále se v areálu nachází velké parkoviště pro cca. 20 vozů.

Firmu Resort Vrbová s.r.o. lze charakterizovat podle počtu pracovníků menšího než 10 a podle obrátu menšího než 2 mil. Euro jako drobný (mikro) podnik. Svou podnikatelskou činnost soustřeďuje především na ubytovací služby. Pro tyto účely disponuje kapacitou 50 lůžek včetně přistýlek. Ubytovací kapacity jsou rozděleny do dvou kategorií. 10 dvou a čtyř lůžkových pokojů hotelového typu kategorie *** je umístěno na zámku a zbylých 12 dvoulůžkových pokojů se nachází v přilehlém pensionu. Resort Vrbová funguje na principu garni hotelu, tudíž je v ceně ubytování zahrnuta snídaně. Resort dále disponuje několika sály jak v prostorách zámku, tak i v prostorách pensionu. Zámecké prostory s kapacitou 80 osob jsou nejčastěji využívány pro pořádání svateb, oslav a večírků, a však převážně v letních měsících. Zasedací místnost a salonek, které se nacházejí v pensionu a mají kapacitu až 200 osob, jsou využívány především k firemním školením.

V resortu se nachází dvě plně vybavené profesionální kuchyně, sauna, bazén a vířivka. Součástí pensionu je také restaurace, která se bohužel v současné době nepoužívá. Vedle pensionu byla zbudována bowlingová dráha, která však byla následně stržena a tak se momentálně hledá nové využití pro tuto halu.

Již několik let firma bojuje s negativní finanční situací. Ta je zapříčiněna především vysokými provozními náklady, pozdním splácením faktur od odběratelů a celkovým snížením poptávky po nabízených službách. I když se firmě v posledních letech daří vzniklé ztráty snižovat, stále se její výsledek hospodaření pohybuje v nízkých číslech. Možné řešení firma vidí ve změně či úpravě hlavní činnosti podnikání.

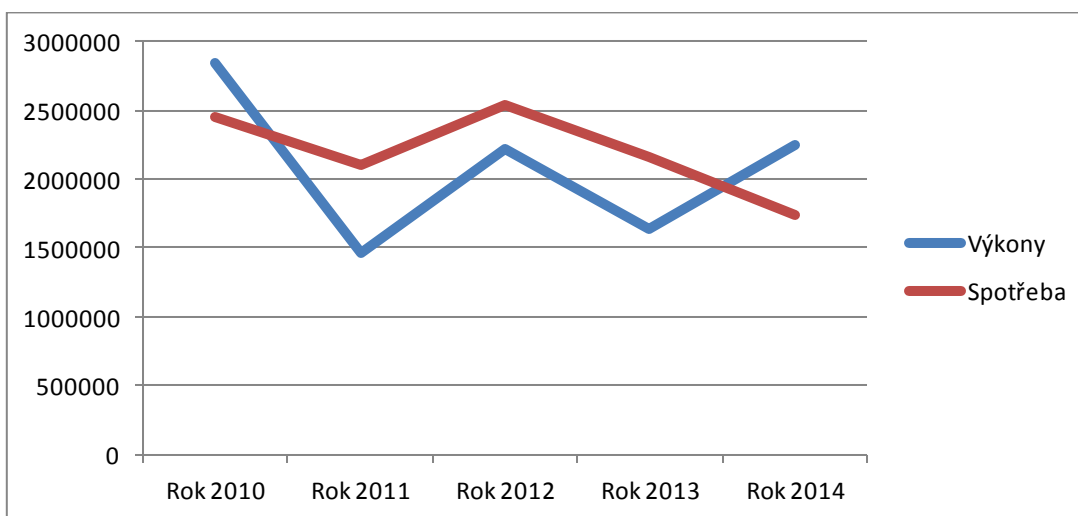
Novým podnikatelským záměrem by mělo být znovurozdělení areálu na dvě samostatné strategické jednotky tzv. SBU. SBU 1 – zámek by měl i nadále sloužit jako ubytovací kapacita. Společenské místnosti a zahrada zámku by i nadále měly být využívány k pořádání svateb a oslav. Občasné firemní školení by se přesunuly z penzionu také na zámek. SBU 2 - pension by měl být zrekonstruován, dovybaven a uzpůsoben k užívání maminek s dětmi. Z penzionu by se tak stala nová SBU, jejíž hlavním využitím by byl pobyt maminek s dětmi do 6 let s možností hlídání dětí a sportovního vyžití pro maminky.

K tomuto záměru je však nezbytné provést jisté stavební úpravy a nakoupit potřebné vybavení, které je poměrně finančně nákladné. K iniciaci celého projektu je také nezbytné provést průzkum trhu, zda by o zařízení takového druhu byl zájem.

3.2. Analýza současného stavu firmy

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se do loňského roku nacházela ve ztrátě. Její výkony byly mnohem menší než náklady na ně vynaložené. Největší náklady představují náklady na energie, neboť osvětlení a vytápění celého areálu je velmi finančně náročné, a pokud objekt není alespoň z poloviny obsazený, jsou tyto náklady především v zimních měsících neefektivně vynakládány. Toto ne hospodárné fungování zapříčinilo vysoké dluhy vůči dodavatelům energií.

Z důvodu minimalizace nákladů byla firma v loňském roce nucena propustit dva zaměstnance. Momentálně zaměstnává pouze 4 pracovníky (pokojskou, provozní, manažera a údržbáře) na plný úvazek. Zbytek personálu zde pracuje na DPP (kuchař, obsluha, zahradník) či se jedná o externí firmu, která zajišťuje catering během akcí.



Obrázek 10: Porovnání výše výkonů a spotřeby uvedených v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní příjmy firmy pramení z několika různých aktivit.

- A) Ubytování: pension 12 %, zámek 16 %
- B) Pronájem prostor, eventy: pension 15 %, zámek 37 %
- C) Catering: pension 6 %, zámek 14 %

3.3. Analýza vnějšího okolí

Pro získání souhlasu na iniciaci projektu bylo nezbytné provést analýzu vnějšího i vnitřního okolí a zajistit faktory, které by mohly významně ovlivnit, či dokonce znemožnit zamýšlený projekt.

Tabulka 1: PESTEL analýza vnějších faktorů

Politické faktory	V současnosti jsou dobré podmínky pro podnikání, a však přetrvává riziko růstu daně z příjmů. Snížená sazba DPH na ubytování a kojenecké potřeby. Hrozba politické nestability.
Ekonomické faktory	Ekonomika ČR roste. Růst DPH, mezd, počtu obyvatelstva, snižuje se nezaměstnanost.
Sociální faktory	Přirozený přírůstek roste, obyvatelstvo však stárne. Během posledních 15 let se zvýšil věk prvorodiček z 22 na 28. To dává ženám prostor na vzdělání a zajištění vyššího příjmu. Zvýšila se obliba cestování Maminky vyžadují speciální péči
Technologické faktory	Během posledních 10 let se technologie v hotelovém a gastro průmyslu téměř nezměnily. Je však kladen stále větší důraz na kvalitu a úroveň poskytovaných služeb. Vývoj audiovizuální techniky může být velkým přínosem pro dětský hotel.
Ekologické faktory	Maminky vyhledávají čisté prostředí pro své děti. Hotel je situován uprostřed přírody, minimum automobilů Hotel nezatěžuje životní prostředí (aktivně recykluje odpad, objekt vytápěn pomocí tepelných čerpadel)
Legislativní	Změna legislativy – společnosti s ručením omezeným se od 1.1. 2014 řídí podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Dále se firma musí řídit zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., zákonem o DPH č. 235/2004 Sb. a daňovým řádem č. 280/2009 Sb.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším vnějším faktorem, který ovlivňuje rozvoj podnikání v daném sektoru v současné době, je politická nestabilita a s tím spojená hrozba růstu daňového zatížení a neustálá změna zákonů upravující podnikání. Pozitivní vývoj ekonomických ukazatelů jako růst HDP či zaměstnanosti naznačuje i nadále dobré podmínky pro nové podnikatelské záměry. Faktory jako snížení DPH na kojenecké vybavení a ubytovací služby, zvyšování věku, dosaženého vzdělání a životní úrovně prvorodiček podporují firmou zvolenou strategii. Avšak je nezbytné zaměřit se na požadavky současné klientely a to především na jejich vysoké nároky na kvalitu a úroveň poskytovaných služeb.

3.4. Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí byla provedena na základě Porterova modelu pěti sil popisujícího, jak velkou roli mají jednotliví spoluhráči v daném odvětví.

Tabulka 2: Analýza pěti sil oborového okolí

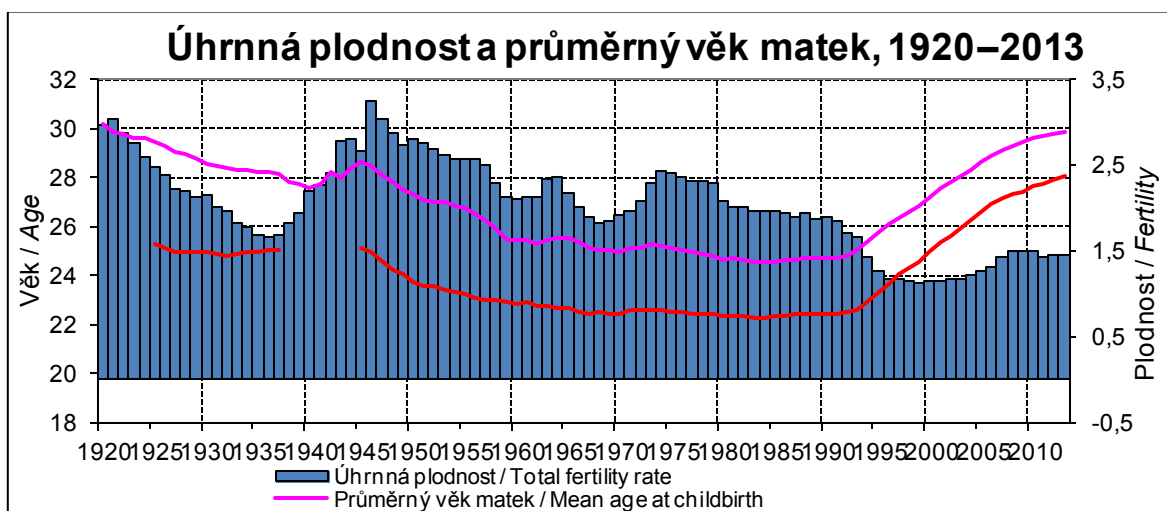
Síla dodavatelů	Největším dodavatel je firma Jip a.s., která zajišťuje dodávku potravin a nápojů. Firma na jejich dodávkách však není zcela závislá, neboť často realizují vlastní nákupy ve velkoobchodních řetězcích Makro. Strategickým dodavatel je Černošická čistírna, s.r.o., neboť je hotel zcela závislý (jediná čistírna v okolí) na jejich dodávkách a to především mimořádných. Doposud však nebyl s tímto dodavatel žádný problém, své závazky plní vždy včas a s vysokou kvalitou. Čistírna neustále zvyšuje ceny svých služeb.
Síla odběratelů	V současné době nejsilnějším faktorem, na kterém je závislá budoucnost nového podnikatelského záměru. Firma se musí snažit přizpůsobit své služby nárokům zákazníků. Kladný ohlas zajistí firmě dobrou image a vracející se zákazníci či zákazníci zcela nové. Firma má dobré potenciální kontakty na šíření reklamy z minulých let. Poptávka po ubytování stále stoupá.
Síla konkurence	Je nulová, neboť na území Středočeského kraje a Prahy doposud neexistuje hotel tohoto typu. Na druhé straně 3*hotelů je ve Středočeském kraji 131 a pensionů 255.
Síla substitutů	Je vysoká, cílová skupina navštěvuje různé kroužky DDM, dětské kluby, dětské kavárny, ... Téměř žádné z těchto zařízení ale nenabízí ubytování. Hotely a pensiony naopak nabízejí ubytování, nejsou však dostatečně uzpůsobeny potřebám dětí.
Nově vstupující hráči	Pravděpodobnost, že na trh vstoupí noví hráči je poměrně vysoká a bohužel není možné jí zamezit. Firma by se měla zaměřit na co možná nejvyšší kvalitu nabízených služeb, aby si zajistila konkurenční výhodu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Z oborové analýzy vyplynulo, že v současné době je téměř nulová konkurence, která však může brzy vzniknout jako reakce na náš podnikatelský záměr, a je proto nezbytné nabídnout budoucím zákazníkům služby v co možná nejvyšší kvalitě, aby si firma zajistila konkurenční výhodu. Síla dodavatelů není příliš velká, nicméně firma bude muset najít řešení, jak se vyrovnat s rostoucími cenami dodávek (podepsání smlouvy o dlouhodobé spolupráci). Největší hrozba plyne z velké síly odběratelů neboli zákazníků. Budoucnost celého projektu je závislá na spokojenosti a dobrých ohlasech klientů.

3.4.1. Analýza cílových zákazníků

Z analýzy vnějšího okolí vyplynulo, že dochází ke značným demografickým změnám. Průměrný věk prvorodiček se během posledních 15 let zvýšil z 22 na 28 let. Tento posun byl zapříčiněn především skutečností, že převážná většina žen dává přednost kvalitnímu vzdělání a kariéře před založením rodiny. V průběhu těchto let nabírají zkušenosti, tvoří si finanční zásobu a zvyšuje se jejich životní standard. S rostoucím věkem matek klesá počet narozených dětí. Zprvu klesající trend se naštěstí v posledních letech ustálil a ročně se v ČR narodí v průměru 110 000 dětí. Mezi roky 2008 – 2013 počet narozených dětí podle ČSÚ činil 679 071, jejichž matky tvoří potenciální klientelu hotelu. Pro bližší specifikaci se ve Středočeském kraji narodilo 87 000 dětí a v kraji Praha 83 000. (ČSÚ, 2014)



Obrázek 11: Úhrnná plodnost a průměrný věk matek

Zdroj: ČSÚ, 2014 [online]

Podle předběžného dotazníkového šetření prováděného v Pražském a Středočeském kraji vyplynulo, že 52% dotazovaných žen dosáhlo středoškolského vzdělání a 28% žen má titul z vysoké školy. Průměrný měsíční příjem před odchodem na mateřskou dovolenou byl u 29 % žen v rozmezí 14 - 19 tisíc, u 21 % žen v rozmezí mezi 19 – 24 tisíc, 15 % žen uvádí 24 – 29 tisíc a 9% žen více jak 29 tisíc.

Poslední zajímavou (až překvapující) informací zjištěnou z dotazníků byla ochota žen cestovat za dovolenou. 55 % dotázaných odpovědělo, že je ochotno cestovat 50 – 100 km, 37 % žen nemá problém překonat vzdálenost větší než 100 km a pouze 14 % nechce cestovat dále než do vzdálenosti 50 km.

3.5. Hrozby a příležitosti, slabé a silné stránky

Silné stránky:

- 1) Firma disponuje gastronomickými a ubytovacími prostory (velké koupeny na pensionu jsou vhodné pro dětské vybavení);
- 2) V areálu je sauna, bazén a velké parkoviště;
- 3) Firma si během několika let svého působení vytvořila dobré jméno a několik komunikačních kanálů (možné využít při budoucí reklamě);
- 4) Předchozí zkušenosti s vedením hotelu a požadavky zákazníků;
- 5) K dispozici kvalifikovaný personál, který již dříve v hotelu pracoval.

Slabé stránky:

- 1) Vedení zařízení pro děti vyžaduje vysoké hygienické nároky;
- 2) Jsou nutné investice do rekonstrukce tělocvičny;
- 3) Nezbytné investice do marketingu na podporu povědomí o zařízení;
- 4) Zamezení využívání prostor pro jiné účely (školení, meetingy,...);
- 5) Rozpory ve vedení společnosti, firma doposud nemá podnikatelský plán;
- 6) Nízký stav likvidních prostředků (nutnost úvěru);

Příležitosti:

- a) Nulová konkurence ve Středočeském kraji a z Praze;
- b) Hotel se nachází 20 km od Prahy (široká potenciální klientela);
- c) Resort se situován v krásném prostředí, vedle hotelu stojí jízdárna a nedaleko je vodní nádrž Slapy. Navíc je objekt vytápěn tepelnými čerpadly, které nezatěžují ovzduší;
- d) Vyšší věk maminek značí vyšší příjmy a vyšší životní standard;
- e) Snížení sazeb DPH.

Hrozby:

- a) V důsledku otevření hotelu pro děti hrozí rychlý ohlas konkurence;
- b) V současné době vzrůstají požadavky na kvalitu a úroveň nabízených služeb;
- c) V blízkém okolí není žádná zdravotní péče ani žádné obchody;
- d) Obec má pouze omezenou autobusovou dopravu.

3.5.1. Konfrontační matice

Na základě předešlých analýz, které byly zakončeny SWOT analýzou, byla vytvořena konfrontační matice. Výstupem této matice byla číselná škála, díky které je možné posoudit, jak velký vliv mají příležitosti a hrozby na firemní silné a slabé stránky. Sestavování matice bylo konzultováno nejen s manažerem firmy, ale také s odborným školitelem. Během společné diskuze byla odsouhlasena stupnice v rozsahu od 3 + do 3 -.

Při zkoumání vlivu příležitostí na silné stránky bylo vyhodnoceno, že největší vliv bude mít nulová konkurence, neboť firma může plně využít prostory, vybavení, dobré jméno a zkušenosti, které již vlastní. Druhou nejvýznamnější příležitostí se jeví lokalita, ve které je podnik umístěn.

Při posouzení vlivu hrozeb na slabé stránky bylo dospěno k závěru, že nejzávažnější hrozbou jsou vysoké nároky na kvalitu. Firma by měla věnovat velkou pozornost tomuto faktoru již při rekonstrukci. Při kombinaci nároků na kvalitu s vysokými hygienickými nároky, jež jsou spojeny s dětskými zařízeními, vzniká další velké riziko. Neméně nebezpečnou je dále hrozba potenciální konkurence, která bude mít velký vliv na náklady spojené s marketingem a na finanční situaci podniku.

Nejdůležitější silné stránky, které poslouží jako klíčové pro budoucí projekt, jsou gastronomické a ubytovací prostory, stávající vybavení (zařízení) a předchozí zkušenosti s vedením hotelového (restauračního) zařízení.

Mezi nejvýznamnější slabé stránky, se kterými bude muset firma pracovat, je nutné zařadit náklady na nezbytnou rekonstrukci a na marketingovou kampaň. S tímto problémem je neodmyslitelně spjata další hrozba v podobě nízkého stavu likvidních prostředků. Před jakýmkoliv rozhodnutím o dalším kroku by nejprve však firma měla vyřešit své interní problémy a neshody a stanovit si přesný podnikatelský plán.

Tabulka 3. Konfrontační matice

	Silné stránky					Slabé stránky						
	Prostory	Vybavení	Dobré jméno	Zkušenosti	Personál	Vysoké hygienické nároky	Rekonstrukce	Marketing	Neshlučitelnost s jiným využitím	Rozpory ve vedení	Nizký stav im. prostředků	
Příležitosti												
Nulová konkurence	+++	+++	++	++	++	0	-	-	0	-	-	+8
Široká klientela	++	++	++	++	++	0	-	-	0	-	-	+6
Prostředí	+++	+++	++	++	++	+	-	-	0	-	-	+8
Vyšší věk maminek	0	0	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-3
Snižování DPH	0	0	0	0	0	+	-	-	-	-	0	-4
Hrozby												
Potenciální konkurence	0	0	-	0	-	--	-	----	--	--	----	-15
Požadavky na kvalitu	-	-	-	0	0	----	----	-	-	--	--	-15
Absence zdrav. Péče	0	0	0	0	0	--	-	-	-	0	0	-5
Omezená doprava	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	0	-4
	+7	+7	+5	+7	+6	-7	-11	-11	-7	-9	-9	

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vytvoření strategie

Vytvoření strategie je jednou z nejdůležitějších částí celého procesu plánování. Jedná se o sladění zdrojů (finančních, lidských) a schopností (odbornost, zkušenosti) za účelem využití tržních příležitostí, boji proti konkurenci a zajištění dlouhodobého růstu. V dané firmě o vytváření strategie rozhoduje majitel za pomoci svého podřízeného.

4.1. Vize a hlavní cíle

Firemní strategie vychází z firemní vize. Doposud bylo hlavní vizí společnosti:

„Naším cílem je uspokojit veškerou poptávku po prostorách a službách potřebných ke konání významných společenských, kulturních akcí, diplomatických setkání a konferencí na nejvyšší úrovni a to především poptávku své partnerské eventové agentury YYY.“

K této stávající vizi byla přidána nová idea určující směr plánované změny.

„Chceme se stát unikátním ubytovacím zařízením kompletně přizpůsobeným všem potřebám a požadavkům maminek s malými dětmi, aby se u nás cítily dobře a opět se vracely.“

Na základě daných vizí společnost vypracovala hlavní cíle svých strategických plánů na následující roky.

- SBU 1 - Zámek:**
- 1) maximální využití ubytovací kapacity
 - 2) maximalizace tržeb z pronájmů při zachování stejné kvality
 - 3) minimalizace stávajících provozních nákladů
- SBU 2 – Pension:**
- 1) Zajištění dostatečného množství klientů
 - 2) Dodržení stanovené výše nákladů

4.2. Marketingová strategie

Jako většina malých firem v současné době se i tato firma rozhodla pro marketingovou koncepci svého podnikání. Svou činnost staví na přáních a potřebách zákazníků a snaží se nabízet své služby ve vyšší úrovni než konkurence.

Doposud byla hodnota pro zákazníka vytvářena především vysokou kvalitou nabízených služeb, plněním individuálních přání a příjemným a pro zákaznický orientovaným přístupem. I nadále by chtěla firma prosazovat tuto strategii, a však individuální přístup bude muset být ještě posílen. Je také zapotřebí vytvořit v pensionu rodinnou atmosféru, aby se hosté cítili co nejlépe a opět se vraceli.

Marketingové cíle

- SBU 1 – Zámek:**
- 1) zvýšení počtu ubytovaných klientů o 30 % pomocí marketingové propagace
 - 2) zvýšení obrátu z pronájmu o 20 % pomocí účasti na svatebním festivalu
 - 3) zvýšení podílu na cateringových službách
- SBU 2 – Pension:**
- 1) Oslovení 50 % potenciální klientely pomocí marketingové kampaně
 - 2) Zajištění průměrné 40 % obsazenosti pensionu v příštím roce

4.2.1. Vymezení strategie

Na základě Ansoffovy matice (popsané v teoretické části) byla pro **SBU 1** vymezena strategie tržní penetrace. Zámek i nadále má předpoklady pro získání nových klientů v současném oboru podnikání. Pomocí svatebního festivalu a členství ve svatebním magazínu Nevěsta plánuje management oslovení nových zákazníků. Dalším plánem je kontaktování starých klientů s novou nabídkou. Pro omezený rozsah této práce bude v dalších bodech rozpracována strategie pouze pro SBU 2.

Pro **SBU 2** byla vybrána strategie diverzifikace. Nejenže podnik přišel s novou koncepcí (produktem), ale také se chystá zacílit na nový tržní segment, jehož zákazníci doposud nebyli klienty této firmy. Společnost může při této strategii využít svých zkušeností v hotelovém průmyslu, kontaktů, pracovníků a ubytovacích kapacit. Bude se tedy jednat o horizontální diverzifikaci rozšíření stávajícího programu. Podle Porterova náhledu se bude jednat o strategii tzv. specializace, neboť se firma bude orientovat na velice specifický tržní segment (tržní mezeru). Propagace zvolené strategie by měla probíhat pomocí nabídkových letáčků v dětských centrech, emailem a přes sociální sítě. Mimo to jsou naplánovány dny otevřených dveří a účast na propagačních akcích (den dětí, sportovní akce).

4.2.2. Marketingový mix

K dosažení stanovených cílů je nezbytné specifikovat nástroje, které budou použity. Vhodně zvolenou kombinací nástrojů lze uspokojit potřeby a přání zákazníků a tak splnit i vlastní cíle firmy. Klasická forma marketingového mixu je tvořena základními čtyřmi prvky, tzv. 4P: product; price; place a promotion. Tvorba tohoto mixu není pouze interní záležitostí. Při vytváření jednotlivých složek musí být brán ohled i na vnější ovlivňující faktory jako chování a množství zákazníků, chování trhu, postavení konkurence a legislativní omezení.

4.2.2.1. Produkt

Analýzovaný podnik poskytuje v současné době tři základní služby:

- A) Standardní ubytovací služby 3* hotelu a také ubytování v pensionu. Pokoje jak na zámku, tak v pensionu jsou vybaveny sociálním zařízením a v ceně ubytování je zahrnuta také snídaně.
- B) Pronájem společenských prostor za účelem pořádání svateb, konferencí a oslav
- C) Zprostředkovaný či vlastní catering.

Novým plánovaným produktem, který chce firma uvést na trh je:

- D) Ubytování a služby pro maminky s dětmi.***

Produkt

Ubytování pro maminky s dětmi zahrnuje poskytnutí ubytování v pokojích kompletně vybavených a uzpůsobených všem požadavkům a potřebám. Standardní dvoulůžkový pokoj je vybaven dvěma postelemi, dvěma nočními stolky s lampičkou, šatní skříní, malým konferenčním stolem a židlí. V předsíni je umístěna polička, botník a věšák na kabáty. Prostorná koupelna je vybavena sprchovým koutem, umyvadlem, toaletou a čtyřmi věšáky. V každém pokoji se mimo standardního vybavení bude nacházet přebalovací pult, dětská postýlka a hračky. V koupelně bude umístěna malá plastová vanička, nočník a sedátko pro větší děti.

Doplňky

- Jako doplněk nabízeného ubytování bude stravování formou polopenze.
- Pro děti potom budou připravována speciální jídla na objednávku.
- Na recepci bude k zapůjčení monitor dechové činnosti a chůvička.
- Dále je součástí areálu dětské hřiště a venkovní terasa.
- Maminky mohou bezplatně využívat krytý bazén.
- Za poplatek je k dispozici také sauna a vřívkva.
- V těsné blízkosti hotelu se nachází jízdárna, kde mohou děti v doprovodu rodičů bezplatně vyzkoušet jízdu na koni.

Značka

Firma je doposud známa pořádáním společenských akcí. U stávajících zákazníků je povědomí celkem silné a značka je spojena s vysokou úrovní nabízených služeb.

Jedním z nejdůležitějších kroků bude zavést značku do povědomí nového segmentu. Toho chce firma dosáhnout především vysokou kvalitou služeb, rodinným prostředím a spokojeností klientů.

Služby

Pro zajištění vysokého komfortu ubytovaných se firma snaží zajistit všechny požadované služby. Mezi permanentně dostupné služby budou patřit hodiny cvičení pro dospělé s instruktorem (jóga, cvičení na míčích, aerobic), které se budou pravidelně střídát. Dále bude možnost využití hodin cvičení maminek s dětmi a babysittingu.

Další služby budou zajišťovány externími pracovníky dle individuálních objednávek. Podle předběžného průzkumu se jedná především o masáže, kosmetiku a manikúru. V prostorách recepce bude umístěna malá prodejna s doplňkovým sortimentem především pro děti.

Kvalita

Doposud se firma snažila poskytovat služby na nejvyšší úrovni. Nízký počet stížností a velký počet spokojených zákazníků odráží vysoký standard. I nadále si firma chce udržet kvalitní provedení, nicméně s novým podnikatelským záměrem přichází vysoké požadavky nejen na kvalitu poskytovaných služeb, ale také na hygienu a bezpečnost. Tyto požadavky budou zajištěny pomocí školení pro zaměstnance.

4.2.2.2. Cena

Při tvorbě ceny byly zohledněny všechny ovlivňující faktory. Stanovená cena odráží současnou situaci firmy i potenciální příležitosti a hrozby na trhu.

Cena byla stanovena na základě nákladové analýzy. Podle předběžného průzkumu jsou zákazníci ochotni zaplatit cenu vyšší, než která byla původně stanovena. Nicméně majitelé plánují prosazovat strategii nízkých cen, aby docílili co největší tržní penetrace.

I když firma plánuje poskytovat originální mix služeb, byla provedena srovnávací analýza konkurence nabízející ubytování ve 3* hotelech a pensionech. 3* hotely byly hodnoceny proto, neboť nabízejí stejnou úroveň služeb, která je plánována v pensionu. Pensiony byly hodnoceny pro srovnání cen základního ubytování. Oba tyto aspekty byly následně zohledněny při stanovování výše marže.

Cenová zvýhodnění

I když dočasné slevy způsobují příliv zákazníků z nižších sociálních vrstev, kteří by za obvyklou cenu služeb ubytování nevyužili, firma připravila nabídku slevových balíčků za účelem zaujmutí co největšího množství možných klientů. Cenové zvýhodnění bude

uplatňováno při skupinových objednávkách. V plánované nabídce jsou skupinové balíčky na 3 a více dní a 5 denní individuální intenzivní cvičební programy.

4.2.2.3. Distribuce

Distribuce v oblasti služeb má jisté specifické rysy, na rozdíl od zboží, kde se prodejci snaží dopravit produkt k zákazníkovi. V případě především ubytovacích služeb se zákazníci musí dostavit na místo, kde je daná služba poskytována.

V případě zkoumané firmy, kde flexibilita nabízené služby je nulová, je nutné zajistit způsob, jak spojit zákazníka s produktem. I když zákazníci obvykle vyhledávají služby jim co nejvíce dostupné, firma může těžit ze současné situace nulové konkurence.

Distribuční cesty

Po předchozí konzultaci a na základě minulé činnosti podnik stanovil několik variant distribučních cest, které budou využívány současně.

- Firma má již několik let v pronájmu internetovou doménu, kde prezentuje a nabízí své služby. Zároveň webové stránky slouží jako rezervační systém. Po úpravě a přidání nového konceptu budou stránky i nadále využívány pro stejné účely.
- Jako další distribuční cestu firma zamýšlí využití služeb cestovní agentury (nebylo doposud specifikováno)
- V neposlední řadě samozřejmě plánuje i nadále prodávat své produkty přímo.

4.2.2.4. Marketingová komunikace

Doposud se ve firmě otázkám marketingu téměř nikdo nevěnoval. V průběhu posledních let proběhlo pouze několik akcí pomocí slevových portálů, které však nepřinesly kýžené výsledky. V současné době však vedení dospělo k závěru, že i přes nepříznivou finanční situaci jsou investice do marketingu nezbytné. S plánovaným novým projektem přichází nutnost propagace. Firma se rozhodla si zajistit převážnou část propagace vlastními silami, nicméně pro grafické návrhy a tištěnou reklamu bude muset využít služeb reklamní agentury.

Reklama

Doposud, jak bylo zmíněno výše, firma k reklamě využívala pouze webových stránek a to pouze v omezené míře. V posledním roce se firma rozhodla pro zefektivnění svých internetových stránek a zainventovala do optimalizace vyhledávání. To zajistilo nejen častější spojení s vyhledávaným klíčovým slovem, ale především vyšší návštěvnost a cílení na zákazníky.

Pro zaujmutí co největšího počtu potenciálních zákazníků se firma rozhodla pro tištěnou reklamu v periodikách určených především mladým ženám a matkám (Maminka, Betyнка). Dále uvažuje o inzerci také v internetových časopisech či portálech pro maminky.

Dalším prostředkem reklamy budou tištěné letáčky, které budou distribuovány v různých dětských zařízeních (soukromé školky, dětské kluby, čekárny).

Tabulka 4: Celkové výdaje na marketing nového projektu

Výdaje na marketing			
	Cena	Množství	Celkové náklady
Letáčky	0,80 Kč	5000 ks	4 000 Kč
Design webových stránek	15 000 Kč	1x	15 000 Kč
Den otevřených dveří	5 000 Kč	3x	15 000 Kč
Účast na dni dětí	4 000 Kč	4x	16 000 Kč
Reklama v periodikách	160 000 Kč	1x	160 000 Kč
Celkem	210 000 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníkových nabídek

Podpora prodeje

Jedním z hlavních marketingových cílů firmy je seznámení potenciálních klientů se všemi nabízenými službami. Hlavním bodem marketingové propagace se proto stanou dny otevřených dveří, kdy bude zákazníkům nabídnuta možnost prohlídky areálu s ochutnávkou místní restaurace a předvedením ukázkových lekcí.

Dále firma plánuje účast na několika akcích v rámci dne dětí, kde bude mít svůj stánek s letáčky a pracovníkem připraveným k zodpovídání případných dotazů.

V neposlední řadě se firma chystá přidávat různé komentáře a příspěvky v diskusních fórech na internetu.

4.2.2.5. Lidé, personál

Lidé ve vedení firmy a personál jsou neoddělitelnou součástí marketingového mixu. Zatímco vedení rozhoduje a formě a poskytování produktů, personál se stává nedílnou součástí nabízené služby, a hraje tak jednu z nejdůležitějších rolí při ovlivňování zákazníka v jeho rozhodování.

Firma si je vědoma potřeby kvalitních zaměstnanců. Snaží se vybírat pouze kvalifikované pracovní síly. Dvakrát ročně pořádá pro své pracovníky školení v rámci etikety a přístupu k zákazníkům.

Z hodnocení poskytnutých bývalými i současnými klienty resortu vyplynulo, že přibližně 85 % hostů bylo spokojeno s úrovní poskytovaných služeb a aktivním přístupem personálu. 10 % hostů uvedlo, že by uvítali přívětivější jednání a pouze 5 % nebylo spokojeno s chováním personálu.

Slabinou firmy se stal rozkol mezi vlastníky a manažery v rozhodovacích procesech. Nesoulad byl zapříčiněn rozdílnými názory na vzniklé problémy a obtížně se hledalo východisko z nastalé situace. V současné době bylo vyměněno několik pracovníků, kteří momentálně společně vedením pracují na nalezení řešení a specifickém rozdělení pravomocí.

5. Finanční analýza

Žádný projekt nemůže být uskutečněn bez předchozí finanční analýzy. Finanční analýza slouží jako hlavní zdroj informací o ekonomickém stavu firmy a tvoří základ strategických plánů v různých časových intervalech. Pomocí jednotlivých finančních ukazatelů lze předpovídat ekonomický vývoj firmy a následně tento vývoj upravovat k dosažení stanovených cílů a ekonomické stability.

V první části této kapitoly bude provedena finanční analýza současného stavu firmy. V druhé části budou následně vyhodnoceny náklady na projekt a jejich návratnost.

5.1. Současný stav firmy

Firma se od roku 2011 potýká s finančními problémy. Ty jsou zapříčiněny na jedné straně úbytkem poptávky, na druhé straně potom vysokými náklady na výkon a neschopností splácet své závazky. V roce 2013 firma poprvé dosáhla kladného hospodářského výsledku a v roce 2014 se podařilo uhradit ztrátu z minulých let a dostat se opět do kladných čísel.

Nicméně i nadále měla firma závazky ve výši několika milionů a díky nízkému stavu vlastního kapitálu nebylo možné zažádat o úvěr. Z důvodů zamýšlených úprav proto majitel přizval nového tichého společníka. Zároveň i on sám se rozhodl zainventovat do firmy a pomoci tak k finančnímu ozdravení.

Současný stav bude vyhodnocen dle autorů J. Mrkvičky a P. Koláře (2006, str. 73-92) podle ukazatelů rentability, zadluženosti a likvidity.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (1)$$

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (2)$$

Tabulka 5: Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2013	2014
ROE (1) – Rentabilita vlastního kapitálu	374 %	7,36 %
ROA (2) – Rentabilita celkového kapitálu	3,71 %	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozvahy firmy

Dle ukazatele ROE (návrtnosti kapitálu) firma sice v roce 2013 vykazovala vysokou míru návratnosti, to však bylo zapříčiněno velmi nízkým stavem vlastního kapitálu a vysokou zadlužeností. Takovýto stav je pro firmu velmi nebezpečný a i nepatrný pokles v tržbách může znamenat velký pokles zisku. Po investicích provedených v roce 2014 kleslo ROE na úroveň 7,36 %. Neboť z pohledu investora je atraktivní ROE ve výši min. 15 %, je nezbytné zvýšit tržby či snížit náklady.

$$\text{Cel. zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (3)$$

$$\text{Zadluženost vl. kap.} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (4)$$

Tabulka 6: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2013	2014
Celková zadluženost (3)	99 %	59 %
Zadluženost vlastního kapitálu (4)	9961 %	145 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozvahy firmy

V roce 2013 dosahovala úroveň celkové zadluženosti téměř 100 %. Díky investicím nového společníka a majitele se v roce 2014 snížila na 59 %. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 50 %, celosvětový průměr se však pohybuje v rozmezí 30 – 60 %.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu v roce 2013 dosahoval enormního stonásobku cizích zdrojů oproti vlastnímu jmění. V roce 2014 se hladina snížila na akceptovatelných 145 %. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5 násobek vlastního kapitálu. Tento ukazatel je nezbytný při poskytování bankovních úvěrů.

$$\text{Likvidita 3. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky} + \text{běžné úvěry} + \text{kr. fin. výpomoci}} \quad (5)$$

$$\text{Likvidita 2. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kr. závazky} + \text{běžné úvěry} + \text{kr. fin. výpomoci}} \quad (6)$$

$$\text{Likvidita 1. stupně} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity	2013	2014
Běžná likvidita (5)	0,43	0,91
Pohotová likvidita (6)	0,43	0,91
Okamžitá likvidita (7)	0,005	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozvahy firmy

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost firmy splácet své krátkodobé závazky a jsou rozděleny do tří stupňů. Likvidita 3. stupně neboli běžná likvidita určuje, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta jedna koruna firemních krátkodobých závazků. Udává, kolikrát je firma schopna uspokojit věřitele v okamžiku, kdy by veškerá oběžná aktiva přeměnila na hotovost. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Firma se v současné době nenachází v doporučených hodnotách, nicméně lze očekávat kladný vývoj díky novým zakázkám.

Likvidita 2. stupně neboli pohotová likvidita vypovídá o schopnosti krytí krátkodobých závazků pomocí finančních prostředků a pohledávek. Její doporučená hodnota se udává v rozmezí 0,7 – 1,2. Díky navýšení finanční prostředků v roce 2014 se hodnoty dostaly do doporučeného rozmezí.

Likvidita 1. stupně neboli okamžitá likvidita udává schopnost zaplacení svých krátkodobých závazků ihned z finančních prostředků. Doporučená hodnota je mezi 0,2–0,5. Zde se opět projevil investice a však o poznání výrazněji.

5.2. Rozpočet projektu

K zavedení nového podnikatelského plánu bude nezbytné vynaložit finanční prostředky na rekonstrukci objektu, vybavení pokojů a tělocvičny, zahradní úpravy a marketingovou propagaci.

Tabulka 8: Náklady na vybavení

Náklady na vybavení pokojů			
Dětská postýlka	1 490 Kč	13x	19 370 Kč
Ochranné potahy	89 Kč	20x	1 780 Kč
Povlečení	199 Kč	50x	9 950 Kč
Chůvička	845 Kč	12x	10 140 Kč
Nočník	168 Kč	15x	2 520 Kč
Dětská vanička	265 Kč	15x	3 975 Kč
Sedátko	125 Kč	15x	1 875 Kč
Plyšové hračky	120 Kč	50x	6 000 Kč
Monitor dechu	1 350 Kč	5x	6 750 Kč
Kosmetické balíčky	130 Kč	100x	13 000 Kč
Celkem	75 360,- Kč		
Náklady na vybavení cvičební haly			
Gymnastický míč	199 Kč	20x	3 980 Kč
Cvičební gumy	79 Kč	20x	1 580 Kč
Karimatky	280 Kč	20x	5 600 Kč
Celkem	11 160 Kč		
Další vybavení			
Dětská židle	2 199 Kč	10x	21 990 Kč
Trampolína	2 900 Kč	2x	5 800 Kč
Venkovní hřiště	6 500 Kč	1x	6 500 Kč
Pomůcky na plavání	250 Kč	10x	2 500 Kč
Celkem	14 800 Kč		
Celkové náklady na vybavení bez DPH			123 310 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídkových ceníků

Tabulka 9: Náklady na rekonstrukci

Náklady na rekonstrukci	
Položení podlahy	256 700 Kč
Zateplení objektu	359 040 Kč
Instalace vytápění	155 360 Kč
Úprava venkovních prostor	35 500 Kč
Celkem bez DPH	806 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (viz nabídka)

Tabulka 10: Celkové náklady na marketing

Náklady na marketing			
	Cena	Množství	Celkové náklady
Letáčky	0,80 Kč	5000 ks	4 000 Kč
Design webových stránek	15 000 Kč	1x	15 000 Kč
Den otevřených dveří	5 000 Kč	3x	15 000 Kč
Účast na dni dětí	4 000 Kč	4x	16 000 Kč
Reklama v periodikách	160 000 Kč	1x	160 000 Kč
Celkem	210 000 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídkových ceníků

Celkové výdaje na rekonstrukci a pořízení vybavení jsou ve výši 1 139 910 Kč. Firma hodlá tyto náklady financovat z vlastních zdrojů. Část těchto výdajů spojených s rekonstrukcí bude možné v následujících letech odepsat v podobě odpisů.

Množství vybavení je dostačující pro zahájení provozu, nicméně další náklady bude muset společnost vynaložit na zásobování nejen ubytovacího zařízení, ale také na provoz kuchyně a restaurace. Ty náklady však již budou hrazeny z provozních příjmů.

5.3. Hodnocení realizovatelnosti projektu

Realizovatelnost projektu záleží na několika faktorech. Mezi ty nejdůležitější patří životnost projektu, náklady vynaložené před zahájením projektu (přípravná fáze), příjmy generované z prodeje zboží a služeb a náklady v podobě energií, nákupu materiálu a služeb, či v podobě osobních nákladů. V obvyklých případech jsou zahrnuty také náklady a příjmy spojené s likvidací projektu. V rámci této práce však s těmito peněžními toky není počítáno, neboť se předpokládá, že projekt bude funkční (po dalších úpravách) i po uplynutí analyzované doby.

Hodnocení efektivnosti bude provedeno na základě tří ukazatelů, jež jsou: *Čistá současná hodnota*, *doba návratnosti* a *vnitřní výnosové procento*. Na základě těchto ukazatelů bude následně projekt přijat či zamítnut.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (8) je dynamická metoda hodnocení efektivnosti investičních projektů zohledňující faktor času pomocí tzv. diskontování. Je tvořena rozdílem mezi odúročenými peněžními příjmy z projektu a kapitálovými výdaji.

$$ČSH = \sum_{n=1}^N (P_n) \frac{1}{(1+i)^n} - K \quad (8)$$

kde	ČSH	čistá současná hodnota
	P_n	peněžní příjem z investice za jednotlivé roky
	i	požadovaná výnosnost (úrok v % /100)
	n	jednotlivé roky životnosti
	K	kapitálový výdaj (Valach et al., 2010)

Plánovaná ekonomická životnost projektu je minimálně 7 let než bude nezbytné provést další rekonstrukci a případné úpravy interiéru. Požadovaná výnosnost je ve výši 10 %, neboť i výnosy na kapitálových trzích se v horizontu delším než pět let pohybují v průměru okolo 10 % p. a. Limitací tohoto ukazatele je skutečnost, že v situaci tohoto podniku nezobrazuje změnu tržeb v závislosti na případném vstupu konkurence na trh.

Čistá současná hodnota zamýšleného projektu v horizontu sedmi po sobě jdoucích let je ve výši 1 145 885 Kč. V případě, že ČSH je větší než nula, je projekt pro firmu přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy.

Doba návratnosti

Doba návratnosti projektu určuje období, za které se podniku vrátí v podobě finančních příjmů náklady do něj vložené. Čím je toto období kratší, tím je projekt hodnocen příznivěji a je ekonomicky výhodnější. Doba úhrady musí být menší než předem stanovená kritériální doba návratnosti či kratší než ekonomická životnost projektu.

Plánované zahájení přípravné fáze projektu je 1. 2. 2015. Slavnostní otevření je stanoveno k 1. 5. 2015. Celková hodnota investice do projektu činí 139 910 Kč. Z toho náklady na rekonstrukci a instalaci vytápěcího systému budou následně odepisovány dle třetí a páté odpisové skupiny. Příjmy z projektu jsou hodnoceny na základě předběžných odhadů obsazenosti pensionu. Náklady jsou odvozeny z předešlé činnosti a upraveny od další výlohy. Ve výpočtu byla použita daňová sazba pro příjmy právnických osob ve výši 19 %.

Tabulka 11: Výpočet doby návratnosti

Rok	Zisk po zdanění	Odpisy	Celkový peněžní příjem	Kumulativní peněžní příjem
1. rok	0	36 061	36 061	36 061
2. rok	466 460	67 646	534 106	570 167
3. rok	524 880	63 171	588 051	1 158 218
4. rok	583 200	58 696	641 896	1 800 114
5. rok	548 208	54 219	602 427	2 402 541
6. rok	524 880	49 744	574 624	2 977 165
7. rok	498 500	45 269	543 769	3 520 934

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 11 vyplývá, že investice vložené do projektu se firmě navrátí na konci třetího roku ekonomického života projektu. Jelikož je doba návratnosti relativně krátká, jeví se tento záměr jako velmi atraktivní.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (9) vyjadřuje takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná kapitálovým výdajům. Hodnotí efektivnost projektu na základě peněžního příjmu a zohledňuje při tom časové hledisko.

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

(9)

kde	P_n	peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti projektu
	K	kapitálový výdaj
	n	jednotlivá léta životnosti
	N	doba životnosti
	i	hledaný úrokový koeficient (Valach et al., 2010)

Vnitřní výnosové procento zamýšleného projektu je 35 %. To zdaleka převyšuje minimální stanovenou hranici výnosu 10 %. Projekt se tedy dá považovat za více než přijatelný a jeho realizace může být doporučena.

5.3.1. Schválení realizace

Při hodnocení realizovatelnosti uspěl plánovaný projekt podle všech třech hodnotících ukazatelů a na základě stanovených kritérií více než uspokojivě.

- ✓ ČSH projektu v horizontu sedmi let činní 1 145 885 Kč.
 - (ČSH > 0)
- ✓ Doba návratnosti v délce tří let se jeví jako více než přijatelná.
 - (kritériální doba byla stanovena na 4 roky)
- ✓ Vnitřní výnosové procento je ve výši 35 %
 - (minimální požadovaný výnos je 10 %)

Z celkové analýzy vyplývá, že uvedení zamýšleného projektu do fáze realizace by firmě výrazně napomohlo vylepšit si svou stávající finanční situaci a zajistit si dlouhodobý příjem.

6. Navržení podnikatelského plánu

Navržení podnikatelského plánu je nezbytným krokem, neboť firma doposud žádný písemný dokument o své činnosti nemá. Díky písemné formulaci podnikání firmy si management může plně uvědomit veškeré podstatné vnější i vnitřní okolnosti působící přímo i nepřímo na společnost a její činnost.

Vytváření podnikatelského plánu konkretizuje podnikatelský záměr. Dává formu prvotním myšlenkám, popisuje jednotlivé strategické kroky, které je nezbytné podniknout, aby se společnost dostala od současné situace k vytyčeným cílům.

Účelem tohoto podnikatelského plánu je zanalyzování současné ne zcela optimální situace společnosti a navrhnutí nového podnikatelského záměru v podobě *Ubytovacího zařízení plně uzpůsobeného potřebám maminek s dětmi předškolního věku*, který by měla firmě opět zajistit prosperitu.

Dětský resort Vrbová

Název firmy: Resort Vrbová
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Sídlo: Rašínovo nábřeží 140/55
120 00, PRAHA 2



Předmět podnikání: ubytovací služby, pronájem nemovitostí,
realitní činnost, zprostředkování obchodu a služeb.

....

Executive summary

Resort Vrbová, s. r. o. v současnosti provozuje malý zámček a pension ve vesnici Vrbová vzdálené cca. 20 km západně od Prahy. Zámček je využíván pro pořádání eventů a k ubytování hostů. Pension slouží jako další ubytovací kapacita a k příležitostným firemním školením. 28 % příjmů resortu je tvořeno příjmy z ubytovacích služeb, 52 % pramení z pronájmů prostor a pořádání eventů a zbylých 20 % tvoří příjmy ze zprostředkování cateringů.

Pro nadcházející rok firma plánuje rekonstrukci pensionu, který z důvodu nízké obsazenosti a vysokým provozním nákladům v posledních letech generuje velmi nízké zisky. Cílem zamýšlené rekonstrukce je přestavba nevyužívané haly na tělocvičnu, zateplení této haly a výměna systému vytápění části budovy pensionu.

Zrekonstruovaný objekt by měl od 1. 5. 2015 sloužit k novému podnikatelskému záměru, jenž je: *Ubytovací zařízení plně uzpůsobené potřebám maminek s dětmi předškolního věku.* Tento objekt by především měl, po patřičných úpravách a nakoupení potřebného vybavení, sloužit k ubytování, rekreaci a sportovního vyžití matek s dětmi do šesti let. Mimo základní služby budou nabízeny také služby místní restaurace, kosmetické služby, kadeřnické služby či služby maséra.

Konkurenční výhoda vychází ze skutečnosti, že se jedná o první zařízení svého druhu v rámci Středočeského kraje. Navíc se areál pensionu nachází v krásné přírodní lokalitě nedaleko od vodní nádrže Slapy. V sousedství areálu jsou jízdrny, kam mají hosté resortu volný přístup. Hodnota pro zákazníka pramení z vysokého standardu nabízených služeb.

Firma může těžit ze svého zázemí, svých předešlých zkušeností provozování hotelu, svých kontaktů s klienty a ze spolupráce s bývalými zaměstnanci.

Zamýšlený projekt přináší až 35 % výnosnost vložených prostředků. Doba návratnosti je v délce pouze tří let. Investice do projektu by mohla firmě zajistit stabilní příjem, zlepšit její finanční situaci a zvednout její tržní hodnotu.

Popis společnosti

Firma byla založena 28. prosince 2008 jako společnost s ručením omezeným. Jejími předměty podnikání v té době byly pronájem nemovitostí, zprostředkování zboží a služeb, ubytovací služby a pořádání veletrhů a přehlídek. Svou podnikatelskou činnost firma provozuje v barokním záměčku Vrbová, který firma nechala zrekonstruovat, a který se stal majetkem firmy. Tento záměček se nachází v malé vesnici vzdálené asi 20 km od Prahy a slouží především jako místo konání eventů a jako hotel.

V roce 2012 byl k záměčku připojen nově zrekonstruovaný pension, který se nachází v těsné blízkosti zámku. Pension je využíván především jako další ubytovací kapacita a k občasným školením.

Společnost je vlastněna dvěma společníky (manželi), z nichž oba vlastní stejný 50 % podíl. Jednatel společnosti se v roce 2012 stal pan XXX, který tuto činnost převzal od své ženy.

Hlavní vizí společnosti bylo uspokojit veškerou poptávku po prostorách a službách potřebných ke konání významných společenských, kulturních akcí, diplomatických setkání a konferencí na nejvyšší úrovni a to především poptávku své partnerské eventové agentury YYY.

Následkem ekonomické krize však eventová agentura YYY byla donucena ukončit svou činnost z důvodů finančních problémů. To mělo neblahý vliv na naši společnost, neboť se zánikem firmy YYY ubylo výrazně zakázek a firma byla nucena začít uvažovat o strategii získání zákazníků nových.

Jako reakce na současnou situaci byla vytvořena nová vize:

Chceme se stát unikátním ubytovacím zařízením kompletně přizpůsobeným všem potřebám a požadavkům maminek s malými dětmi, aby se u nás cítily dobře a opět se vracely.

V současné době se vedení firmy chystá udělat významný krok v podobě rekonstrukce části areálu, nákupu potřebného vybavení a především rozšíření svého portfolia na nový tržní segment.

...

Služby

Největší podíl příjmů tvoří pronájem prostor zámku, které jsou využívány na pořádání svateb, oslav a školení. Převážná většina těchto akcí je doprovázena vlastním či zprostředkovaným cateringem a ubytovacími službami. Zámeček ve volných termínech funguje jako klasický hotel či je využíván na romantické pobyty. Pension je využíván jako dodatečná ubytovací kapacita během pořádaných akcí. Zasedací místnosti v pensionu jsou pronajímány pro účely školení. Využití pensionu je však omezené a příjmy z něj plynoucí nepokryjí náklady na jeho provoz.

Novým podnikatelským záměrem je přestavba málo využívaného pensionu na zařízení vhodné pro pobyt maminek s dětmi. Tento záměr je reakcí na zjištěnou mezeru na trhu. Na území Středočeského kraje a Prahy doposud neexistuje žádné zařízení tohoto typu. Pro tento záměr firma může využít nejen prostor, které vlastní, ale také svých zkušeností s vedením hotelového zařízení a zaměstnance, kteří již pro firmu dříve pracovali. Velký význam pro tento plán má také výborná pozice resortu. I když se objekt nachází pouze 20 km od Prahy, je obklopen krásnou přírodou. V nedalekém okolí leží vodní nádrž Slapy a v sousedství je veřejná jízdárna.

...

Trh

Poptávka po ubytování meziročně roste. V ČR se ubytuje v průměru 7,8 mil. zahraničních turistů a 7,5 mil. residentů. Největší zastoupení v České republice mají 3* hotely (1439) a pensiony (3715). Z toho 219 3* hotelů a 131 pensionů se nachází v kraji Praha a 131 3* hotelů a 255 pensionů v kraji Středočeském.

Poptávka po zámeckých prostorách však v současné době stagnuje. Nejen že se zvýšil počet podobných zařízení (několik zámečků přešlo do soukromého vlastnictví či bylo zpřístupněno veřejnosti), ale také roční počet uzavřených manželství dle statistik klesá.

Celkový pozitivní vývoj ekonomických ukazatelů formuje dobré podmínky pro podnikání, avšak nestabilní politická situace vytváří jisté tenze v podobě růstu daňového zatížení či změn zákonů. Jako pozitivní faktory pro nový podnikatelský záměr firmy se jeví snížení sazeb DPH na ubytovací služby a dětské potřeby či zvyšování věku prvorodiček a tím i zvyšování dosaženého vzdělání a životní úrovně.

S rostoucím věkem maminek se také mění jejich preference. Stále více žen vyžaduje speciální péči a roste zájem o cestování. Podle předběžné analýzy, která vychází z nulové konkurence, budoucí potenciální trh představuje zhruba 200 000 žen ve věku od 18 do 40 let s dětmi do šesti let.

Mezi současné i budoucí strategické dodavatele lze zařadit především Černošickou čistírnu a.s., neboť je firma závislá na jejich dodávkách. Z důvodů vysokých požadavků na kvalitu a vysokých hygienických standardů lze při budoucí spolupráci očekávat další posílení její strategické pozice. Proto je nezbytné spolupráci v dalších letech ošetřit smlouvou.

Jako další důležité dodavatele je možné uvést dodavatele dětských potřeb a kvalifikované pracovníky, kteří budou mít nestarost dočasnou péči o děti či kteří budou poskytovat dodatečné služby (kadeřník, masér, trenér, kosmetička) pro maminky.

...

Strategie

SBU 1 zámek bude i nadále využíván k pořádání eventů, školení a jako ubytovací kapacita. V rámci nové strategie pronikání trhu je naplánována marketingová propagace formou účasti na svatebním veletrhu a členstvím ve svatebním magazínu Nevěsta. Cílem této strategie je oslovení potenciálních nových zákazníků.

SBU 2 pension bude od 1. 5. 2015 fungovat jako hotel pro pobyt maminek s dětmi předškolního věku. K tomuto záměru je nezbytné provést rekonstrukci haly, dovybavit pokoje a uzpůsobit objekt veškerým požadavkům (hygienickým, bezpečnostním) na zařízení sloužící dětem. Cílem této strategie je vyplnění tržní mezery, neboť zařízení tohoto typu v rámci Středočeského kraje doposud není.

Jako dílčí cíle si firma stanovila poskytování gastronomických služeb, sportovních aktivit a hlídání dětí k zajištění naprosté spokojenosti svých klientů. Mimo to bude zprostředkovávat také služby drobných živnostníků jako je masér, kadeřník a kosmetička.

Marketingová strategie

Marketingová strategie firmy je postavena na přáních a potřebách jejích zákazníků. Snaží se poskytovat své služby na nejvyšší úrovni, a tak zajišťovat konkurenční výhodu. Hodnota pro zákazníka je tvořena vysokou kvalitou nabízených služeb, individuálním jednáním a vstřícným přístupem zaměstnanců. Novým cílem se stává vytvoření rodinné a však profesionální atmosféry za účelem zajištění opětovného návratu klientů.

Cenová strategie

Cenová strategie byla vypracována na základě skutečnosti, že doposud na trhu není žádné konkurenční zařízení. Předběžná cena proto byla určena pomocí nákladové analýzy a odhadu poptávky. Neboť záměrem cenové politiky firmy je prosazování nízkých cen k docílení co největší tržní penetrace, byla cena následně stanovena na úrovni nižší, než jsou potenciální zákazníci ochotni zaplatit.

Komunikační politika

Marketingová kampaň bude realizována na území České Republiky. Cílovou skupinou jsou matky s dětmi předškolního věku. Dle předběžných průzkumů činní velikost segmentu zhruba 650 000 žen. V Pražském a Středočeském kraji je potom tato skupina tvořena 170 000 ženami.

Pro zaujmutí této cílové skupiny v co největším měřítku se firma rozhodla investovat do tištěné reklamy v magazínech (Maminka, Betyнка) určených mladým ženám a matkám

s dětmi a do tisku letáčků, které budou distribuovány v různých zařízeních pro děti jako jsou soukromé školky, dětské kluby a čekárny.

Dále potom zamýšlí inzerovat své služby na internetu a přidávat komentáře a příspěvky na diskusních fórech určených především maminkám. Díky investicím do optimalizace vyhledávání, která slouží k zajištění častějšího spojení s vyhledávaným klíčovým slovem, může firma efektivně využívat své webové stránky. Tato optimalizace zajišťuje firmě vyšší návštěvnost jejich stránek a zároveň lepší cílení na potenciální zákazníky.

Podpora prodeje bude zajištěna pořádáním dní otevřených dveří, kde si budou zákazníci moci prohlédnout areál, seznámit se všemi nabízenými službami a ochutnat jídla z místní restaurace. Jako další bod je naplánována účast na několika akcích pro děti, kde bude zástupce firmy rozdávat informační letáčky a odpovídat na případné dotazy.

Prodejní strategie

Prodejní strategie je omezena charakterem nabízeného produktu. Neboť se jedná o službu, je nezbytné zajistit spojení zákazníka s nabízenou službou. Prodej proto bude probíhat jak přímou cestou v podobě prodeje na místě, tak cestou nepřímou zprostředkovanou cestovní agenturou. Dále má firma k dispozici rezervační systém na svých webových stránkách, skrz který je možno platit za poskytované služby.

Předběžné odhady prodeje pro rok 2015 je zhruba 40% měsíční obsazenost pensionu. Obsazenost pro rok 2016 je následně 45% a pro rok 2017 55%. Očekávaný nárůst poptávky je tedy meziročně o cca 5 %.

Tabulka 12: Odhad naplnění ubytovací kapacity za jednotlivé měsíce

Měsíc Rok	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Roční Průměr
2015					15%	25%	60%	70%	70%	40%	20%	20%	40%
2016	10%	15%	20%	30%	55%	65%	85%	85%	80%	50%	30%	20%	45%
2017	15%	20%	30%	40%	65%	80%	90%	95%	80%	45%	25%	20%	50%

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční analýza

Firma se v současné době potýká s finančními problémy. I když se její zisky v posledních dvou letech dosáhly kladných čísel, neustále má firma závazky ve výši několika milionů. V roce 2014 se majitel firmy rozhodl přizvat třetího společníka, jehož vklad činí 2 miliony korun. Sám majitel převedl finanční prostředky ve výši 3 milionů korun ze své další podnikatelské činnosti s úmyslem napomoci částečnému oddlužení a tak ozdravit finanční situaci firmy.

V současné době společnost vykazuje celkovou zadluženost ve výši 59 %. To je pouze o 9 % více, než je doporučená hodnota. Zadluženost vlastního kapitálu klesla v roce 2014 na přijatelných 145 %.

Návratnost kapitálu se momentálně pohybuje na úrovni 7,36 %. Tato hodnota sice není atraktivní z pohledu potenciálních investorů, nicméně zamýšlený projekt je příslibem zvýšení této hodnoty.

Dle ukazatelů pohotovosti a okamžité likvidity se firma pohybuje v doporučených hodnotách a je schopna krýt své krátkodobé závazky svými finančními prostředky. Hodnota běžné likvidity je pod doporučenou hranicí. To je zapříčiněno vysokou úrovní závazků z minulých let.

Náklady na projekt

Tabulka 13: Celkové náklady na projekt

Celkové náklady na projekt	
Náklady na rekonstrukci	806 600 Kč
Náklady na vybavení	123 310 Kč
Náklady na marketing	210 000 Kč
Ceklem	1 139 910 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Návratnost projektu

Celkové náklady na projekt ve výši 1 139 910 Kč budou uhrazeny na konci třetího roku životnosti tohoto projektu, kdy celkové kumulativní příjmy z projektu dosáhnou výše 1 158 218 Kč. Skutečná doba návratnosti je tedy o celý rok kratší, než byla stanovená kritériální doba.

Čistá současná hodnota při úrovni požadovaného výnosu ve výši 10 % v horizontu sedmi let životnosti projektu činí 1 145 885 Kč. Diskontované peněžní příjmy z projektu tedy značně převyšují kapitálové výdaje a zvyšují tržní hodnotu firmy. Vnitřní výnosové procento ve výši 35 % vypovídá, že výnos z projektu bude daleko větší, než bylo stanovených 10 %.

Závěr

Na základě literárních podkladů byla popsána skutečnost, že k zajištění fungujícího a konkurenceschopného podnikání je nezbytné, aby každý podnikatel věnoval velkou pozornost změnám, jež se odehrávají v okolí jeho společnosti, a byl připraven na ně odpovědět. Jako nástroj k utlumení vlivů těchto změn je vhodné mít stanovený plán podnikání a flexibilně reagovat na možné odchylky.

Skutečnost rychle se měnícího okolí se odrazila i v situaci společnosti Resort Vrbová, s.r.o., které se začala potýkat s vysokou konkurencí v oboru svého podnikání a tím se snižováním svých zisků a následnými finančními problémy.

Majitel firmy si uvědomil, že současný stav není již dále udržitelný, a rozhodl se zainventovat finanční prostředky plynoucí z dalšího jeho podnikání, aby zachránil společnost před úpadkem, neboť firma se stala jeho srdeční záležitostí a nechce jí nechat zaniknout.

Samotné investice však nejsou dlouhodobým řešením, a tak byl představen návrh nového podnikatelského záměru v podobě *Ubytovacího zařízení plně uzpůsobeného potřebám maminek s dětmi předškolního věku*, který by měl firmě zajistit nové zákazníky a nové příjmy.

K tomuto účelu je nutné provést několik investic do marketingové propagace, nákupu potřebného vybavení a do rekonstrukce budovy pensionu, který je v současné době zřídka využíván a nepřináší firmě požadované příjmy.

I když je tento záměr riskantní a představuje nemalé výdaje, z finanční analýzy vyplynulo, že doba návratnosti v délce tří let je více než příznivá, a že zamýšlený projekt přináší až 35 % výnosnost vložených prostředků. Investice do projektu by firmě mohly zajistit stabilní příjmy, díky kterým by bylo možné snížit závazky z předchozí činnosti, a tím napomoci ozdravit finanční situaci a nastolit opětovnou prosperitu.

Tímto podnikatelským plánem by firma využila tržní mezeru, jež je v současné době na českém trhu ubytovacích služeb. Při realizaci samotného projektu může využít nejen svých předchozích zkušeností s vedením hotelového zařízení a práce se zákazníky, ale především strategické lokality, v níž se resort nachází.

Konkurenční výhoda tohoto projektu vychází především z ojedinělosti, která však může být brzy ohrožena vstupem dalších hráčů na trh. Klíčovými body k získání a udržení zákazníků se tedy musí stát výjimečná lokalita, vysoká kvalita poskytovaných služeb a osobní přístup personálu.

Jako další postup je doporučeno vypracování samostatného projektu realizace rekonstrukce a uvedení podnikatelského záměru do provozu.

Použitá literatura:

- BÁRTOVÁ, T., 2008. *Inovační management*. [online] Brno, 2008. 87 str., 19 str. příl. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [vid. 2014-11-09]. Dostupné z: is.muni.cz/th/99782/esf_m/DP.doc
- BUSINESS CENTER.CZ., 2014. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. [online]. 1998-2014 [vid. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d3.aspx>.
- COOPER, R., 2001. *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Lunch*. 1st ed. Cambridge: Perseus Books Group. 2001. ISBN 0-73820-563-3
- ČSÚ., 2013. *Úhrnná plodnost a průměrný věk matek 1920 – 2013* [online]. Český statistický úřad, 2014-05-27 [vid. 2014-12-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. et al., 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FILKA, J., 2002. *Metodika tvorby diplomové práce: Praktická pomůcka pro studenty vysokých škol*. 1. vyd. Brno: Knihař, 2002. ISBN 80-86292-05-3.
- FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- IPODNIKATEL.CZ., 2014. *Jak nový Občanský zákoník definuje podnikání*. [online]. 2011-2014 [vid. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>.
- JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON R., 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 0-273-68739-5.
- KISLINGEROVÁ, E. et al., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KORÁB, V., PATERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., 2008. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LEPŠÍK P., MAŠÍN I., 2012. *Nástroje řízení projektu*. 1. vyd. Liberec: ReproArt, 2012. ISBN 978-80-7372-854-0.

- LEPŠÍK P., VODIČKA J., 2012. *Plánování a řízení společných projektů*. 1. vyd. Liberec: ReproArt, 2012. ISBN 978-80-7372-920-2.
- MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MEFFERT, H., 1996. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 978-80-716-9329-1.
- MOLNÁR, Z., 2012. *Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.
- MRKVIČKA, J., KOVÁŘ, P., 2006. *Finanční analýza 2. přepracované vydání*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- PEARCE, J., ROBINSON, R., 2013. *Strategic management*. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132639-1.
- RICGARDSON B., RICHARDSON R., 1992. *Business Planning An Approach to Strategic Management*. 2nd ed. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0-273-03720-X.
- SYNEK, M. et al., 1995. *Nauka o podniku*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-892-0.
- SYNEK, M. et al., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K., 2007. *Řízení inovací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1466-7.
- VALACH, J. et al., 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-8086929-71-2.
- ŽIŽKA, M., 2005. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Liberec: Vysokoškolský podnik Liberec, 2005. ISBN 80-7083-973-2.

Seznam příloh

Příloha A Rozvaha

Příloha B Cenová nabídka rekonstrukce

Příloha C Dotazník – Výzkum potenciální poptávky

Příloha A – Rozvaha

ROZVAHA (BILANCE) ke dni 30.11.2014 (v celých tisících Kč) IČ 28 24 46 22							jiný název účetní jednotky Resort Vrbová s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Rašínovo nábřeží 140/5 12000, Praha 2
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období	
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	1	14 946	1 154	13 792	10 091	
A.	Pohledávky za upsaný zákl. kap.	002	2 000	0	2 000	0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 065	1 034	4 031	5 037	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	5 065	1 034	4 031	5 037	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva	007	7 406	0	7 406	4 283	
C. I.	Zásoby	008	0	0	0	0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	4 166	0	4 166	4 236	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	3 240	0	3 240	47	
D. I.	Časové rozlišení	012	355	0	355	771	
označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období 5		Min.úč. období 6		
a		c					
	PASIVA CELKEM	013	13 792		10 091		
A.	Vlastní kapitál	014	5 610		100		
A. I.	Základní kapitál	015	5 200		200		
A. II.	Kapitálové fondy	016	0		0		
A. III.	Rezervní fondy	017	0		0		
A. IV.	Výsledek hospodaření min. let	018	-100		-562		
A. V.	Výsledek hospodaření BÚO (+/-)	019	510		462		
B.	Cizí zdroje	020	8 162		9 961		
B. I.	Rezervy	021	0		0		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0		0		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	8 162		9 961		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0		0		
C. I.	Časové rozlišení	025	20		30		
Právní forma účetní jednotky : Společnost s ručením omezeným							
Předmět podnikání Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí							
Okamžik Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické							

Příloha B – cenová nabídka rekonstrukce

Cenová nabídka			
Odběratel: Resort Vrbová s.r.o.		Dodavatel: Michal Oulehle Italská 18, 120 00 Praha 2, IČ: 61019038, DIČ: CZ6008270279	
Během mé prohlídky bylo zjištěno: Rekonstrukce objektu po bowlingové hale			
Text	Počet	Cena za ks	Celkem
Demotnáž současné krytiny	200	15	3000
Úprava podkladu - stěrkování	200	90	18000
Přebroušení a vysátí podkalud včetně penetrování	200	30	6000
Pokládka vinylové podlahy včetně soklu	200	200	40000
Parketový a akrylový tmel	1	2000	2000
Vinylová podlaha - Project line	205	780	159900
SDK příčka tl. 100mm GFKI	32	650	20800
Zakázková výroba schodů z MFP desek (3000mm)	1	5000	5000
Pokládka vinylové podlahy na schodiště	1	2000	2000
Zateplení fasády objektu bývalého bowlingu, vč. Fasády	264	1360	359040
Vytápění objektu			
Kotel, dle specifikací	1	59800	59800
Topné těleso, vč. Příslušenství	8	3960	31680
Měděné trubky	160	163	26080
Práce	1	29800	29800
Drobné vydání	1	3500	3500
Doprava	1	4500	4500
Cena celkem bez DPH			<u>771 100 Kč</u>

Příloha C – Dotazník – výzkum potenciální poptávky

2015

Hotel pro maminky s dětmi

Hotel pro maminky s dětmi

Dobrý den,

jsm studentkou Ekonomické fakulty Technické Univerzity v Liberci. V rámci své diplomové práce vytvářím podnikatelský plán pro jeden menší hotel. Záměrem tohoto dotazníku je zjištění zájmu o hotelový provoz takového druhu, neboť v ČR doposud žádný hotel specializovaný pro maminky s dětmi není. Dotazník je určen pro maminky s malými dětmi předškolního věku.

Předem mnohokrát děkuji za vyplnění.

**Povinné pole*

1. Měla byste zájem o hotel takového druhu? *

Jedná se o malý hotel určený maminkám s dětmi a uzpůsobený jejich potřebám. Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Po poslední otázce v této části přeskočte na otázku 4.*
☐ Možná *Po poslední otázce v této části přeskočte na otázku 4.*
☐ Ne *Po poslední otázce v této části přeskočte na otázku 3.*

2. a

Přeskočte na otázku 4.

3. Proč nemáte zájem? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Necestuji *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*
☐ Finančně si to nemohu dovolit *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*
☐ Jiné: _____ *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

Přestaňte tento formulář vyplňovat.

4. Měla byste zájem o babysitting během pobytu v hotelu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 5.*
☐ Ne *Přeskočte na otázku 6.*

5. Kolik hodin denně byste využila babysitting? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 1-2 hod.
☐ 3-4 hod.
☐ 5-6 hod.
☐ 7 a více

<https://docs.google.com/forms/d/123k64LXvscECAZnS4U3DVOuhGsiJjE24WJ7C99w8/printform>

7. 1. 2015

Hotel pro maminky s dětmi

Služby

6. Jaké služby by hotel měl poskytovat? *

Odhodnoťte své preference (5 - nezbytné, 1 - nepotřebné)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezén	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fitness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosmetika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadeřník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sport *

O jaké sportovní aktivity byste měla zájem? (ohodnoťte své preference 5 vyžadují, 1 nemám zájem)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Aerobic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cvičení na míčích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cvičení s dětmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pilates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zumba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stravování

8. Jaká forma stravování by Vám nejvíce vyhovovala?

Označte jen jednu elipsu.

☐

Pouze snídaně

☐

Polopenze

☐

Plná penze

☐

Jiné:

9. Měla byste zájem o zajištění stravy i pro Vaše dítě? *

Jedná se o speciální stravu, dětskou výživu.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

☐

Ano

☐

Ne

☐

Jiné:

Umístění

Definujte vhodnou destinaci

<https://docs.google.com/forms/d/123k64LXvscECAZnS4U3DVOuhGsiUjJE24WJ77C98w8/printform>

7. 1. 2015

Hotel pro maminky s dětmi

10. **Jak daleko jste ochotna cestovat**
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ méně než 50 km
☐ 50 - 100 km
☐ Více než 100 km

Finanční stránka

11. **Kolik jste zvyklá platit za noc v hotelu?**
Dvoulůžkový pokoj jen pro Vás a Vaše dítě se snídaní
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 800 - 999,- Kč
☐ 1000 - 1199,- Kč
☐ 1200 - 1499,- Kč
☐ 1500 - 1800,- Kč

12. **Kolik jste ochotna zaplatit za tříhodovou večeři?**
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 150,- Kč
☐ 180,- Kč
☐ 200,- Kč

13. **Pokud byste si objednala plnou penzi, kolik jste ochotna zaplatit?**
oběd i večeře o dvou chodech
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 280,- Kč
☐ 320,- Kč
☐ 350,- Kč
☐ 400,- Kč

14. **Jak dlouho byste u nás zůstala?**
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 2 noci
☐ 3 noci
☐ 4 noci
☐ 5 nocí
☐ 6 nocí
☐ Jiné: _____

Řekněte nám prosím něco o Vás

<https://docs.google.com/forms/d/123kf84LXvscdECAZnS4U3DVOuhGsiUjE24WJ7tC99w8/printform>

7. 1. 2015

Hotel pro maminky s dětmi

15. Kolik je Vám let?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ 18 - 22
- ☐ 23 - 25
- ☐ 26 - 28
- ☐ 29 - 31
- ☐ 32 - 34
- ☐ 35 a více

16. Jak staré je Vaše dítě

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Do jednoho roku
- ☐ 1 - 2 roky
- ☐ 2 - 3 roky
- ☐ 3 a více

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ - výuční list
- ☐ SŠ - maturitní zkouška
- ☐ VŠ - Bc.
- ☐ VŠ - Ing., Mgr.
- ☐ Jiné:

18. Jaký byl Váš měsíční příjem před odchodem na mateřskou dovolenou?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Do 5000,- Kč
- ☐ 5001 - 8000,- Kč
- ☐ 8001 - 12 000,- Kč
- ☐ 12 001,- Kč - 17 000,- Kč
- ☐ 17 001,- Kč - 22 000,- Kč
- ☐ 22 001,- Kč - 27 000,- Kč
- ☐ Více jak 27 001,- Kč

<https://docs.google.com/forms/d/123k464LXvscECAZnS4U3DVOuHGsIjE24WJ7tC98w8/printform>